Психология успеха

Вячеслав Панкратов

РукОводитель:

управление общением на 100%

U4

СЕРИЯ «ПСИХОЛОГИЯ УСПЕХА»

ВЯЧЕСЛАВ ПАНКРАТОВ

РУКОВОДИТЕЛЬ:

УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕНИЕМ НА 100%

Практическое руководство

«Психотерапия»
Москва
2006

ББК 88.52
УДК 159.923.2
П 16

Рецензенты:
В. М. Кукушин — доктор социологических наук, профессор;
В. Е. Кучеров — кандидат педагогических наук, доцент;
Е. А. Погонина — кандидат психологических наук, доцент.

Панкратов Вячеслав Николаевич
П 16 РУКОВОДИТЕЛЬ: Управление общением на 100%: *Практическое руководство.* — М.: Психотерапия, 2006. — 240 с., табл. — («Психология успеха»).

В настоящем практическом руководстве раскрыта сущность общения, рассмотрены его основные виды, типы и стили, дана подробная характеристика речевому и неречевому каналам общения; определена сущность культуры общения; охарактеризованы основные слагаемые эффективного общения: умение слушать, искусно делать комплименты, конструктивно критиковать, использовать этикетные формы общения; даны советы-рекомендации, позволяющие овладеть проницательностью и коммуникабельностью, сформировать особые доверительные взаимоотношения с людьми.

Для руководителей и персонала фирм, менеджеров различных специализаций, имиджмейкеров, психологов, психоаналитиков, а также для всех, кто хочет усовершенствовать свои коммуникативные способности и повысить культуру общения, позволяющую более эффективно взаимодействовать с людьми.

Централизованная Библиотечная система
"Черёмушки"
Центральная библиотека №219
Абонемент

ISBN 5-903182-04-6

© Панкратов В.Н., 2006
© ПСИХОТЕРАПИЯ, 2006

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 6

1. ОБЩЕНИЕ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ 8
   1.1. Сущность и содержание общения 9
   1.2. Характеристика речевого и неречевого каналов общения 17
      1.2.1. Речевой канал общения 18
      1.2.2. Неречевой канал общения 22
   1.3. Культура общения и особенности ее проявления в деятельности руководителя 34

2. СЛАГАЕМЫЕ ЭФФЕКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ 40
   2.1. Профессиональное слушание 41
      2.1.1. Сущность и содержание профессионального слушания 41
      2.1.2. Рекомендации по овладению умением слушать 49
   2.2. Искусство комплимента 61
      2.2.1. Сущность и основные правила комплимента 61
      2.2.2. Основные требования к комплименту 67
      2.2.3. Характеристика скрытых комплиментов 71
   2.3. Конструктивная критика 74
      2.3.1. Сущность и основные правила конструктивной критики 74
      2.3.2. Эффективные критические оценки 77
   2.4. Искусство задавать вопросы 84

2.4.1. Классификация вопросов 84
2.4.2. Основные виды и правила формулирования ответов 92

3. ЭТИКЕТ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В ОБЩЕНИИ 96
3.1. Этикет и его основные нравственные принципы и нормы 96
3.1.1. Происхождение и сущность этикета 96
3.1.2. Принципы и нормы современного этикета 98
Гуманизм как принцип современного этикета 98
Принцип целесообразности действий 105
Красота, или эстетическая привлекательность, поведения как принцип современного этикета 107
Учет народных обычаев и традиций как принцип современного этикета 108
3.2. Правила поведения в различных ситуациях 110
3.2.1. Приветствия и представления и их роль в деловых контактах 110
3.2.2. Привилегии женщин и обязанности мужчин 114
3.2.3. Особенности поведения в театре 118
3.2.4. Искусство делать подарки 120
3.3. Деловые приемы и особенности их проведения 124
3.3.1. Виды приемов 124
3.3.2. Этикетные и протокольные формы общения на приемах 127
3.3.3. Особенности подготовки к приемам 128
3.4. Застольный этикет 131
3.5. Советы-рекомендации по этикету 139
3.5.1. Рекомендации по внешнему виду 139
3.5.2. Правила курения 141
3.5.3. Общие советы-рекомендации по этикету 142
3.6. Этикет телефонного разговора 145
3.7. Визитная карточка и ее роль в деловых контактах 150

4. СОВЕТЫ-РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБЩЕНИЯ 153

4.1. Рекомендации по овладению практической мудростью в общении 154
4.2. Рекомендации по совершенствованию проницательности и коммуникабельности 169
4.3. Рекомендации по формированию позитивного отношения к людям 188
4.4. Рекомендации одной строкой, или «мелочи», имеющие в общении решающее значение 199

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 204

ЛИТЕРАТУРА 205

Приложение 1.
Тесты «Проверим свои коммуникативные способности» ... 207
Тест 1. «Насколько вы контактны?» 208
Тест 2. «Хорошо ли вы умеете слушать?» 210
Тест 3. «Как вы относитесь к критике?» 214
Тест 4. «Каков ваш самоконтроль в общении?» 220

Приложение 2.
Упражнение-аутотренинг «Радость познания» 222

Приложение 3.
Тестовое задание «Завершим мысль» 229

Приложение 4.
Тематика спецкурсов и бизнес-семинаров по программе «Психология успеха и эффективного управления» 234

ВВЕДЕНИЕ

Посредственный руководитель — излагает,
хороший — объясняет,
выдающийся — показывает,
великий — вдохновляет.

Р. Саелиан

Цель настоящего издания — помочь руководителям всех уровней более эффективно выстраивать личностное и социально ориентированное общение с окружающими людьми.

Профессионализм в сфере межличностного общения, как подтверждает практика, основывается в первую очередь на знаниях практической психологии, которые становятся все более значимыми в повседневной деятельности руководителя.

Неумение устанавливать психологический контакт, определять истинное психологическое состояние людей, склонять их к своей точке зрения, неспособность «почувствовать другого человека» очень часто приводят руководителя к синдрому дискоммуникации, когда он уже не отличает то, чего хочет сам, от того, чего от него хотят окружающие. В результате он перестает понимать других людей, что говорит о несовершенстве его коммуникативно-управленческих способностей.

Формирование коммуникативной компетентности и культуры общения — важнейшее направление в со-

временном образовании тех, кто профессионально занимается управлением. Трудно ждать высоких качественных достижений от руководителя, если он не владеет искусством управленческого воздействия и высокой культурой делового общения.

Предложенное практическое руководство характеризует различные особенности поведения человека в мире коммуникаций, раскрывает механизмы межличностного общения с точки зрения социологии, культурологии, риторики, логики, но в первую очередь — практической психологии, которая призвана не столько описать поведение человека, сколько объяснить его.

Практическое руководство призвано:

- во-первых, укрепить понимание того, что без умения устанавливать психологический контакт с людьми руководитель не сможет добиться успеха, поскольку его деятельность носит ярко выраженный коммуникативный характер;
- во-вторых, сформировать навыки владения технологией общения в самом широком диапазоне их использования;
- в-третьих, повысить культуру общения и развить особые коммуникативные способности и качества, позволяющие руководителю наиболее эффективно выполнять свои служебные обязанности.

Книга предназначена для руководителей и персонала фирм, менеджеров различных специализаций, имиджмейкеров, психологов, психоаналитиков, для всех, кто хочет усовершенствовать свои коммуникативные способности и повысить культуру общения, позволяющую более эффективно взаимодействовать с людьми.

1. ОБЩЕНИЕ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Умение вести диалог — это талант.

Стендаль

Любой руководитель, имеющий в подчинении людей и настраивающий их на безупречное выполнение своих служебных обязанностей, должен быть трижды профессионалом в сфере межличностного общения и взаимодействия.

Руководитель решает различные коммуникативные задачи: он организует поиск сотрудников и сбор информации о них, разрешает многочисленные конфликтные ситуации; он должен уметь выслушать, понять собеседника, убедить его, склонить к своей точке зрения, расположить к себе, добиться взаимопонимания и многое другое. Все эти задачи будут выполнимы, если руководитель обладает совершенной коммуникабельностью и высокой коммуникативной культурой.

1.1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ОБЩЕНИЯ

Непосредственное общение между людьми не заменить ничем.

Дж. Паркинсон

Общение и его влияние на психическое развитие человека

Общение имеет огромное значение в формировании человеческой психики, ее развитии и становлении разумного, культурного поведения. Благодаря общению с психологически развитыми людьми человек совершенствует собственную личность, приобретает многие познавательные способности и высшие качества.

Психическое развитие ребенка начинается с общения. Это первый вид социальной активности, который возникает в онтогенезе. Благодаря ему младенец получает необходимую для индивидуального развития информацию. Интенсивность общения, разнообразие его содержания, целей и средств — важнейшие факторы, определяющие развитие ребенка.

Общение – важнейшая потребность и необходимость современного человека

Человек отличается от животных, в частности, тем, что у него потребность в общении значительно выше, а также тем, что бо́льшую часть времени он проводит, общаясь с другими людьми.

В современном мире проблема общения особенно актуальна как в повседневной жизни каждого человека, так и в социальной практике людей и общества в целом.

О роли общения в жизни людей восторженно и достаточно метафорично заметил Антуан де Сент-Экзюпери: «Единственно настоящая роскошь — это роскошь чело-

веческого общения». Однако для современного человека вообще, и руководителя в частности, общение не столько роскошь, сколько постоянная жизненно и профессионально необходимая потребность. От эффективности делового общения во многом зависят успех, служебное продвижение и в целом карьера руководителя.

Общение как объект научного исследования

Существует немало понятий, значение которых в обыденной речи и в научном употреблении неодинаково. Бывает и так, что в самой науке термин употребляется в разных значениях. Это относится и к понятию «общение»: в обыденном, повседневном употреблении оно имеет широкий смысл, обозначая все формы непосредственных контактов между людьми. Так, по определению С.И.Ожегова, «общение — это взаимные сношения, деловая или дружеская связь». С тех пор как в русский язык проникло иноземное слово «коммуникация» (от лат. *communicatio* — связь), этот термин стал употребляться как синоним понятия «общение».

Общение — необходимое условие жизнедеятельности человеческого индивида и, как способ существования культуры, — воплощение принципов нравственности, альтруизма и терпимости.

Проблема общения изучается социальными, гуманитарными, техническими, естественными и другими научными дисциплинами. В современной науке существует более ста определений понятия «общение». Вот некоторые из них:

- общение — сторона предметной деятельности индивида;
- общение — один из видов социальной деятельности личности;
- общение и деятельность — две стороны общественного бытия человека, представляющие одно целое;
- общение — совокупность различных видов психологических контактов между людьми;

- общение — сторона совместной деятельности, состоящая в обмене информацией и действиями с целью понять намерения собеседника.

Из различных определений выделим следующее: *Общение — особый вид взаимодействия между людьми, порождаемый потребностью в совместной деятельности, содержанием которого являются обмен информацией, оказание воздействия друг на друга, реализация взаимоотношений с помощью речевых и неречевых средств.*

Основные виды общения

В зависимости от содержания, целей и средств общение можно разделить на несколько видов (см. рис. 1). По *содержанию* оно может быть материальным (обмен предметами и продуктами деятельности), когнитивным (обмен знаниями), кондиционным (обмен психическими или физиологическими состояниями), мотивационным (обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями), деятельностным (обмен действиями, операциями, умением, навыками).

При ***материальном общении*** субъекты обмениваются продуктами индивидуальной деятельности, которые служат средством удовлетворения их насущных потребностей.

При ***кондиционном общении*** люди оказывают взаимовлияние, рассчитанное на то, чтобы привести друг друга в определенное физиологическое или психическое состояние: например, поднять настроение или, напротив, испортить его, возбудить или успокоить друг друга, а в конечном счете — оказать определенное воздействие на обоюдное самочувствие.

Мотивационное общение состоит в передаче друг другу определенных побуждений, установок или готовности к действиям в конкретном направлении. О таком общении можно говорить, например, когда один человек желает добиться, чтобы у другого возникло или исчезло какое-либо стремление или сложилась определенная установка

к действию, т. е. актуализировалась некоторая потребность.

Иллюстрацией ***когнитивного*** и ***деятельностного общения*** может служить общение, связанное с различными видами познавательной или учебной деятельности. В данном случае от субъекта к субъекту передается информация, расширяющая кругозор, совершенствующая и развивающая способности.

По *целям* общение делится на биологическое и социальное (в соответствии с обслуживаемыми им потребностями).

Биологическое общение необходимо для поддержания, сохранения и развития организма, т. е. связано с удовлетворением основных органических потребностей.

Социальное общение преследует цели расширения, укрепления межличностных контактов, установления и развития интерперсональных отношений, личностного роста индивида. Существует столько частных целей общения, сколько можно выделить подвидов биологических и социальных потребностей.

По *средствам* общение может быть непосредственным и опосредованным, прямым и косвенным.

Непосредственное общение осуществляется с помощью естественных органов, данных живому существу природой: рук, головы, туловища, голосовых связок и т. д.

Опосредованное общение связано с использованием специальных средств и орудий для организации общения и обмена информацией. Это или природные предметы (палка, камень, след на земле и т. д.), или культурные (знаковые системы, записи символов на различных носителях, печать, радио, телевидение и т. д.).

Прямое общение предполагает личный контакт общающихся людей и их непосредственное взаимовосприятие в самом акте общения (например: телесный контакт, беседа, их общение в тех случаях, когда они видят друг друга и непосредственно реагируют на обоюдные действия).

Косвенное общение осуществляется через посредников, которыми могут выступать другие люди (например, в

переговорах между конфликтующими сторонами на межгосударственном, межнациональном, групповом, семейном уровнях).

Типы межличностного общения

В социальной психологии выделяют три типа межличностного общения: императивное, манипулятивное и диалогическое (рис. 1).

Императивное общение — это авторитарная, директивная форма взаимодействия с партнером по общению, направленная на то, чтобы добиться контроля над его поведением, установками и мыслями, принудить его к определенным действиям или решениям. В данном случае партнер по общению рассматривается как объект воздействия, выступает пассивной, «страдательной» стороной. Особенность императива в том, что конечная цель общения — принуждение партнера — не завуалирована. В качестве средств оказания влияния используются приказы, предписания и требования. Императивный стиль общения достаточно эффективен в сфере военных уставных отношений, отношений «начальник — подчиненный», в экстремальных условиях, при работе в чрезвычайных обстоятельствах. Однако в области таких межличностных отношений, как интимно-личностные, супружеские, педагогические, отношения «дети — родители», применение императива неуместно.

Манипулятивное общение — это форма межличностного общения, при которой воздействие на партнера по общению осуществляется скрытно. Как и императив, манипуляция предполагает объективное восприятие партнера, стремление добиться контроля над его поведением и мыслями. Сфера «разрешенной манипуляции» — бизнес и деловые отношения вообще. Символом такого типа общения стала концепция общения, развитая Д.Карнеги и его последователями. Широко распространен манипулятивный стиль общения и в области пропаганды.

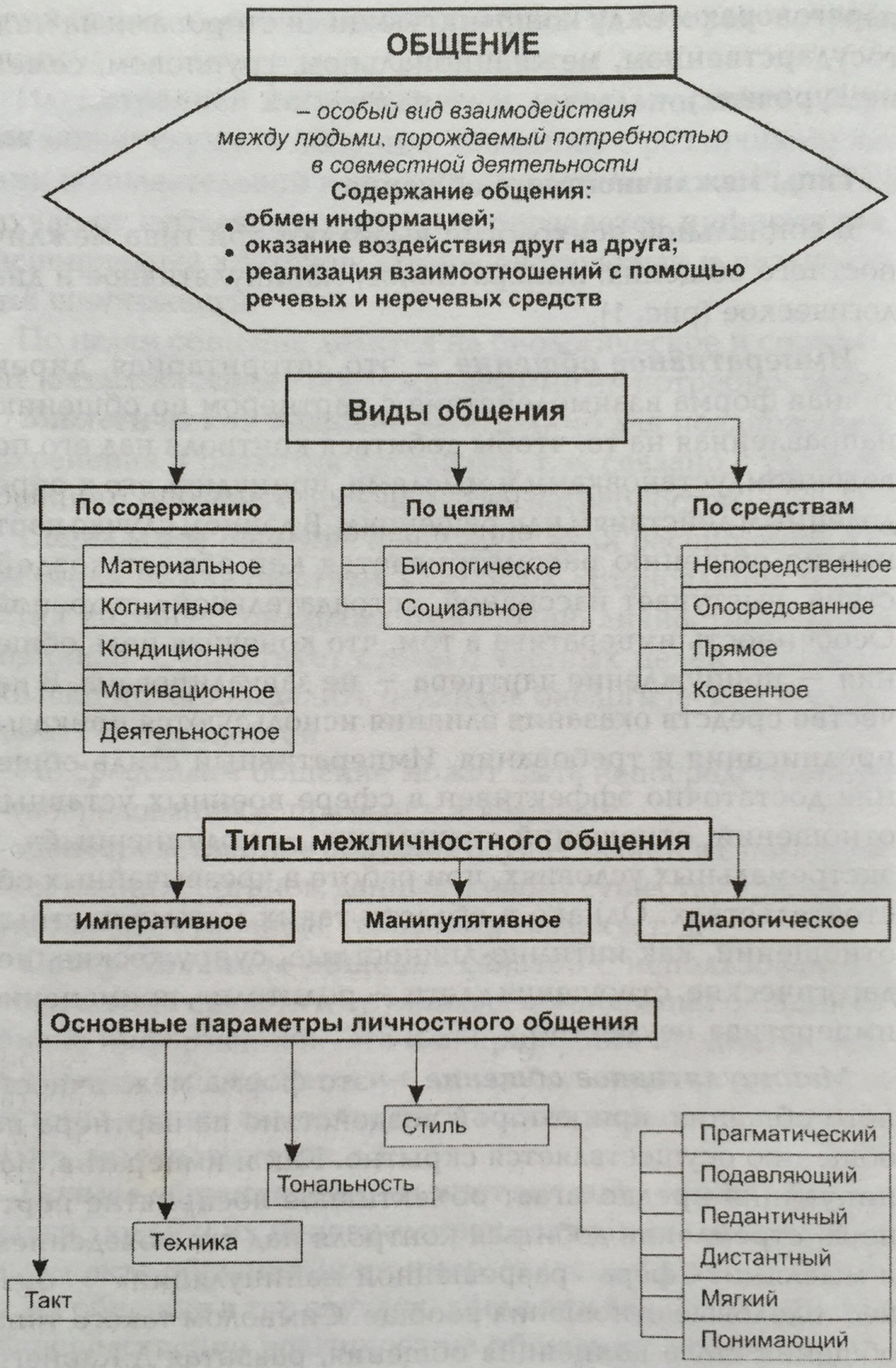

Рис. 1. Сущность и структура общения

Диалогическое общение — это равноправное субъект-субъектное взаимодействие, имеющее целью взаимное познание, самопознание партнеров по общению. Оно возможно лишь в случае, когда соблюдаются следующие правила взаимоотношений:

1) наличие психологического настроя на актуальное состояние собеседника и собственное актуальное психологические состояние (следование принципу «здесь и теперь»);
2) использование безоценочного восприятия личности партнера, апроприорная установка на доверие к его намерениям;
3) восприятие партнера как равного, имеющего право на собственное мнение и решения;
4) включение проблем и нерешенных вопросов в содержание общения (проблематизация содержания общения);
5) персонификация общения, т. е. ведение разговора от своего имени (без ссылки на мнения авторов), раскрытие своих истинных чувств и желаний.

Диалогическое общение позволяет достичь более глубинного взаимопонимания, самораскрытия партнеров, создает условия для взаимного личностного роста.

Характеристика основных параметров личностного общения

Личностное общение — это такое общение, которое формирует человека как личность, дает ему возможность приобрести определенные черты характера, привычки, склонности, развить интересы, усвоить нормы и формы нравственного поведения, определить цели жизни и выбрать средства их реализации.

К основным параметрам личностного общения как социально-психологического явления относятся стиль, тон, техника и такт. Дадим им краткую характеристику.

Под ***стилем общения*** понимают определенную систему способов психолого-эмоционального взаимодействия меж-

ду людьми, которую характеризуют, с одной стороны, параметры экспрессивной направленности (общительность, властность, гибкость), с другой — элементы коммуникативного действия (приказ, угроза, просьба).

Различают следующие разновидности стилей общения: *прагматический*, направленный на достижение практического результата; *подавляющий*, направленный на властное принуждение; *педантичный*, предполагающий детализированный контроль исполнения распоряжений; *дистантный*, подчеркивающий соблюдение субординации в отношениях; *мягкий*, отличающийся гуманизацией отношений; *понимающий*, направленный на чуткое отношение к позиции собеседника, и др.

По ***тональности*** общение бывает сердечным, уступчивым, агрессивным, наглым, злобным, подозрительным, добрым и т. д. Тональность, техника и такт общения обычно определяются его характером, который может быть различным — от соперничества до сотрудничества.

1.2. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЧЕВОГО И НЕРЕЧЕВОГО КАНАЛОВ ОБЩЕНИЯ

Много говорить и многое сказать —
это не совсем одно и то же.

И. Лафатер

Общение, будучи сложным социально-психологическим процессом взаимодействия между людьми, осуществляется по следующим каналам:

- *аудио-вербальному* (слухо-словесному), например при разговоре по телефону;
- *зрительному* (визуально-вербальному), например при восприятии письма;
- *кинесико-тактильному* (двигательно-осязательному), например при приветствии рукопожатием;
- *визуальному* (зрительному), например, когда по одежде узнают о принадлежности человека к определенному социально-профессиональному слою или национальности.

Упрощая данную схему каналов общения, можно выделить лишь два основных — ***речевой (вербальный)*** и ***неречевой (невербальный)*** (вербальный (от лат. verbalis) — устный, словесный).

Оба компонента общения характеризуются особыми выразительными средствами, с помощью которых человек взаимодействует с окружающим миром.

К важнейшим выразительным средствам речевого общения относятся фонические, которые подробно изучают *паралингвистика*, исследующая звуковые свойства речи и голоса, и *экстралингвистика*, рассматривающая специфические разделительные речевые звуки (рис. 2).

Неречевой компонент общения — предмет таких отраслей науки, как *кинесика*, изучающая внешние проявления

2 — 6424

человеческих эмоций и чувств, *проксемика*, исследующая расположение людей в пространстве, а также *такесика*, анализирующая прикосновения, которые возникают в ситуации общения.

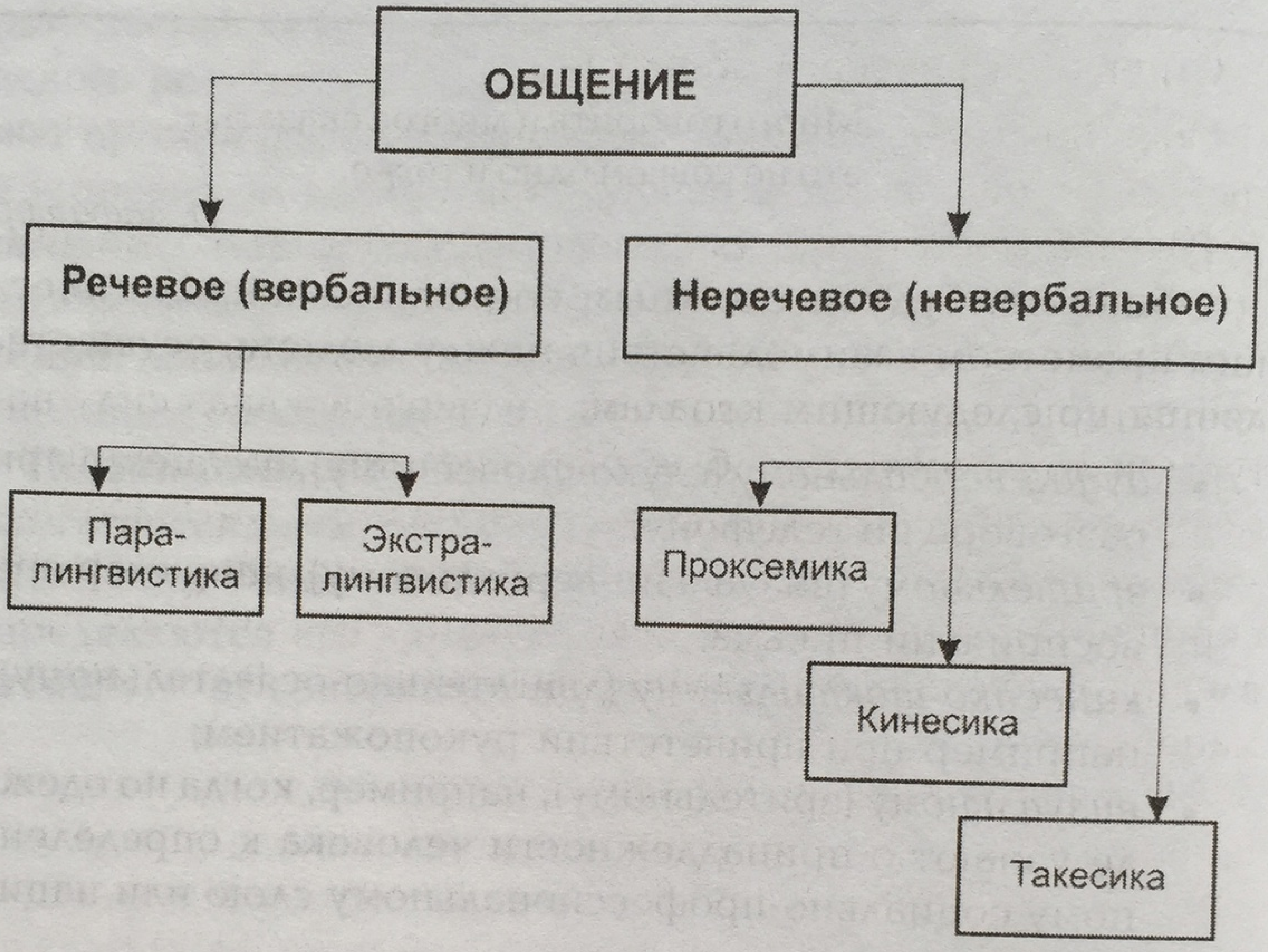

Рис. 2. Структурные компоненты общения

1.2.1. Речевой канал общения

Разум человека проявляется
в ясности речи.

Еврипид

Речь как средство общения одновременно выступает и как источник информации, и как способ воздействия на собеседника.

Подсчитано, что бо́льшую часть рабочего времени руководителя, независимо от его специальности, занимает имен-

но речевое общение с окружающими людьми. Речевая коммуникация — это вид искусства, которому нужно терпеливо и настойчиво учиться. Не следует забывать слова древнего поэта Саади: *«Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слова не сказал»*.

Структура речевого общения

Общение голосом имеет специфические выразительные средства — речевые и неречевые (рис. 3).

Речевые выразительные средства: диапазон голоса (широкий, узкий); тональность (высокая, низкая); интонация (слабая, свидетельствующая о подчиненности человеческой натуры; повышенного тона, подчеркивающая силу натуры, и др.); темп речи (быстрый, средний, замедленный); модуляция высоты голоса (плавная, резкая); ритм (равномерный, прерывистый); тембр (раскатистый, хриплый, скрипучий). Наблюдения показывают, что наиболее привлекательна в общении плавная, спокойная и размеренная манера речи.

Неречевые выразительные средства: характерные специфические звуки, возникающие в общении (смех, хмыканье, плач, шепот, вздохи и др.); разделительные звуки (кашель); нулевые звуки (паузы), звуки назализации («хм-мм»; «э-э-э» и др.)*.

Перечисленные речевые и неречевые звуковые явления представляют собой существенные индикаторы психологического состояния человека.

Основные элементы речи

К основным структурным элементам речи относятся ***говорение, слушание, чтение и письмо***. Слушание и чтение выполняют функцию приема информации, говорение и письмо — функцию передачи ее другому лицу. Объединяющим началом этих четырех компонентов служит внутрен-

---

* См.: *Захарова В. П., Сидоренко Е. В.* Методы практической психологии общения. Л., 1990.

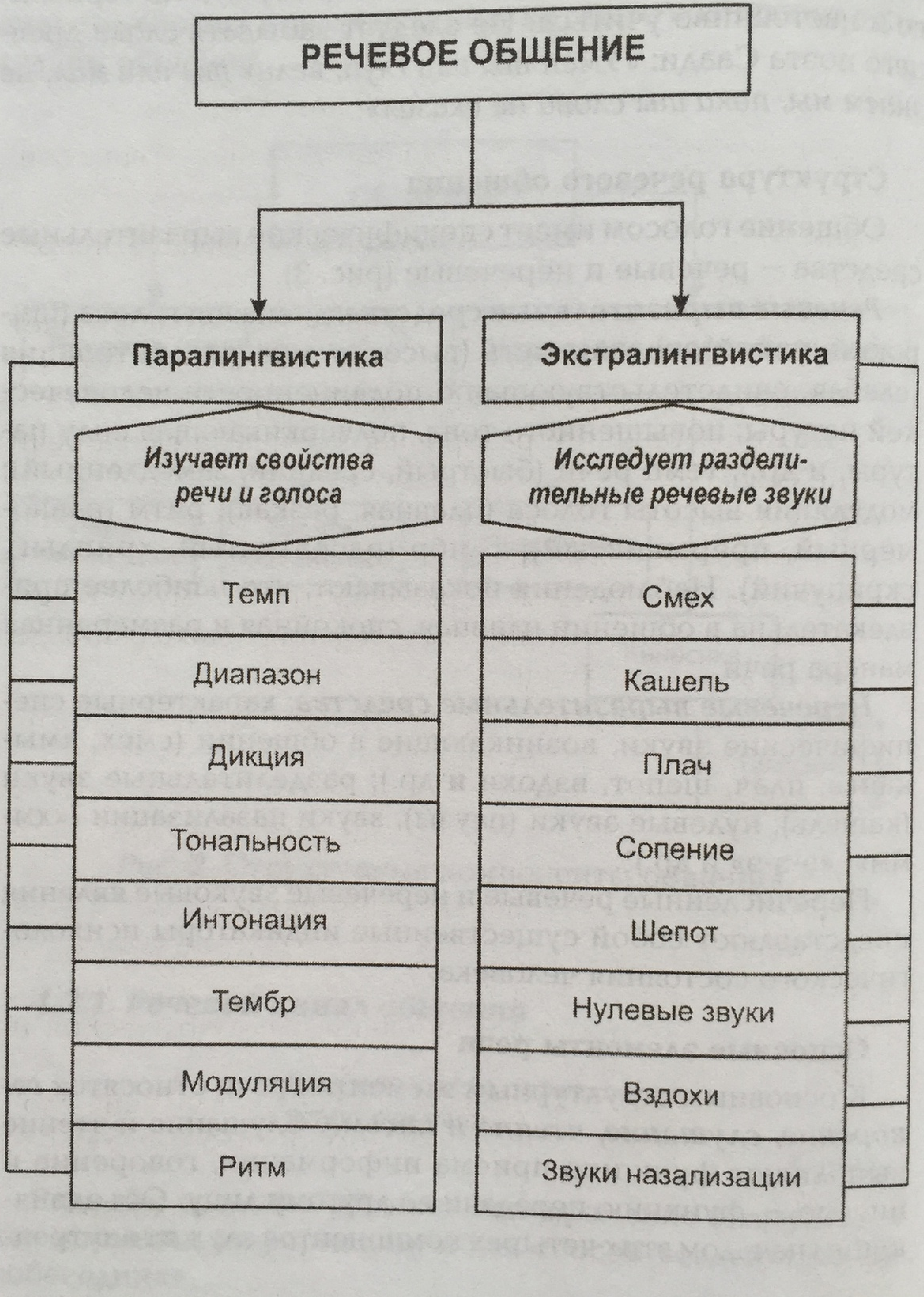

Рис. 3. Структура речевого общения

няя речь. Именно во внутренней речи кроется загадка «понимания — недопонимания» (при условии, конечно, того, что говорящий и слушающий хотят быть понятыми).

Симптомы недопонимания в речевом общении

Недопонимание в речевом общении возникает, если очевидны следующие симптомы:

- ✓ партнер по общению подвержен логоррее, т. е. непрерывно говорит;
- ✓ говорящий «переваривает» речь, т. е. долго повторяет уже высказанную мысль (о таком замечают, что он «переливает из пустого в порожнее»);
- ✓ мысль говорящего разорвана, ключевые слова речи не связаны;
- ✓ речь говорящего излишне вязкая, т. е. чрезмерно описательная и навязчивая;
- ✓ высказывающий мысль резонерствует и мудрствует, увязая в беспочвенных рассуждениях, доходящих до полной бессмыслицы.

Определяя место речи в общении людей, важно заметить, что она играет оптимизирующую роль в их деятельности и способствует взаимопониманию между ними лишь в том случае, если имеет определенный уровень развития и культуры.

Культура речи и ее основные компоненты

Культура речи состоит в умелом, свободном использовании всех средств и выразительных возможностей языка.

Культура речи имеет лексический, грамматический и фонетический аспекты.

Лексическая культура, отражая уровень владения словом, проявляется в точности употребления слова, его выразительности и доступности.

Грамматическая культура состоит в способности правильно строить фразу.

Фонетическая культура заключается в правильности произношения, выразительности интонации, четкости дикции и т. д.

Руководителю любого уровня следует помнить, что его речь, будь то выступление с трибуны, разговор за рабочим столом, обращение к подчиненным или непринужденная беседа с посетителями, целиком раскрывает его личность, интеллект, психологическое состояние.

Интеллект говорящего, как известно, оценивается логичностью высказываний и богатством лексики. Свободный подбор слов, их разноплановая связь во фразах и, наконец, легкость произнесения — индикаторы развитого интеллекта.

Таким образом, речь руководителя, будучи важнейшим средством его взаимодействия с людьми, играет существенную роль в процессе общения и во многом определяется уровнем его образования, культуры и интеллигентности.

1.2.2. Неречевой канал общения

> Говорим голосом,
> беседуем всем телом.
>
> *Публиций*

Неречевой контекст общения — важнейшее звено в цепи достижения взаимопонимания между людьми, так как в общении удается сказать больше, чем произнести. Это обусловлено тем, что невербальное общение включает более семисот тысяч мимических и жестовых движений рук и тела, что многократно превышает количество слов в нашем родном языке. Более того, богатейший «алфавит» неречевых «слов» говорит об истинном состоянии человека, поскольку имеет рефлекторную природу.

Исследования показывают, что в ежедневном акте коммуникации человека слова составляют 7 %, звуки и интонации — 38 %, неречевое взаимодействие — 55 %. Следовательно, стать более проницательным в общении сможет лишь тот, кто овладеет всем арсеналом средств неречевого общения.

Из разнообразных выразительных средств невербального общения мы выделим те, которые изучают проксемика и кинесика (рис. 4).

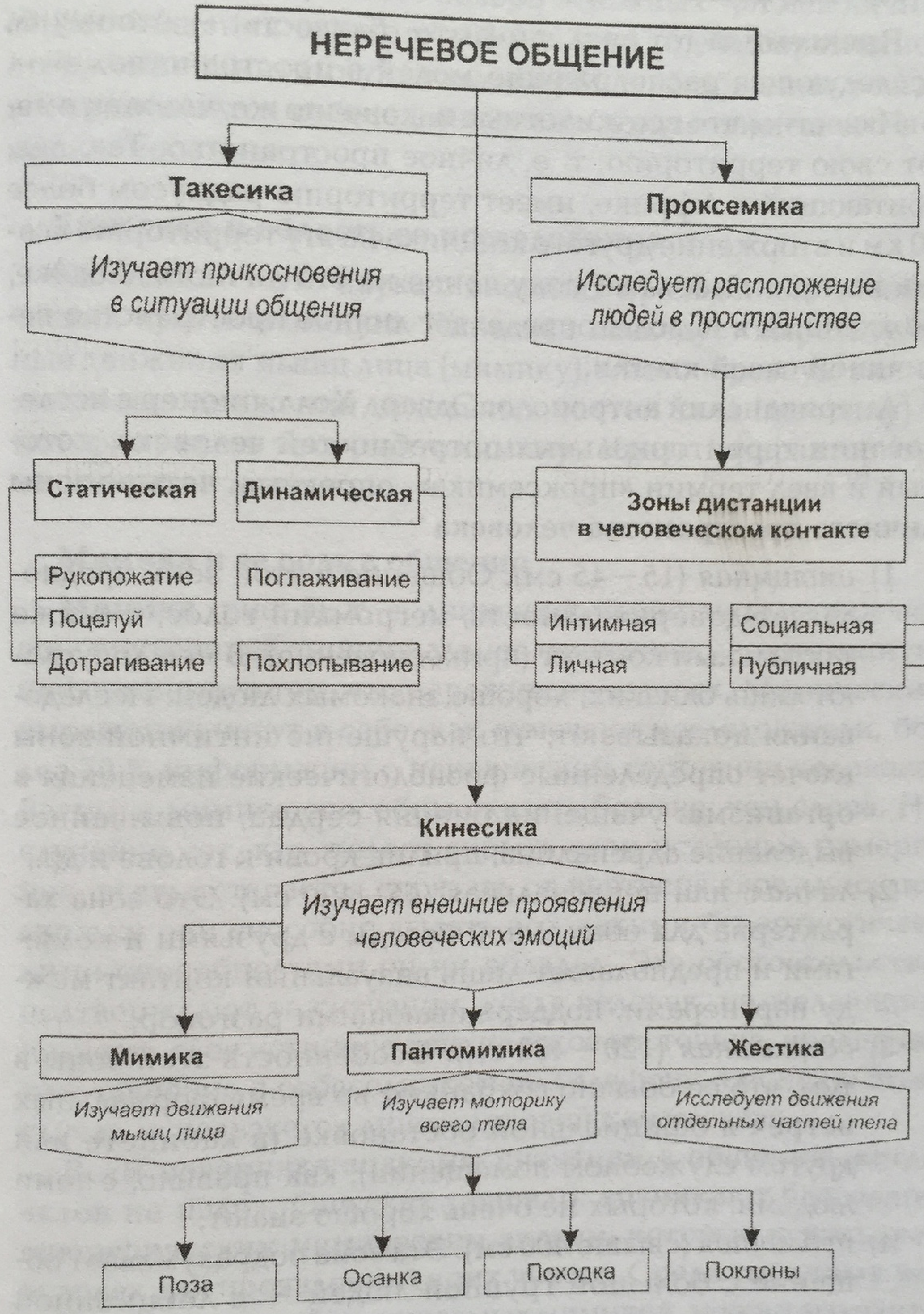

Рис. 4. Структура неречевого общения

Проксемика и предмет ее исследования

Проксемика (от англ. *proxity* — близость) — это наука, исследующая расположение людей в пространстве.

Известно, что все животные и, конечно же, человек имеют свою территорию, т. е. личное пространство. Так, лев, обитающий в Африке, имеет территорию радиусом более 50 км и вторжение другого хищника на эту территорию всегда воспринимает как покушение на его личноть. Лев же, рожденный в неволе, определяет личное пространство величиной своей клетки.

Американский антрополог Эдвард Холл, пионер в исследовании территориальных потребностей человека, который и ввел термин «проксемика», определил **четыре зоны личного пространства человека** *:

1) *интимная* (15 — 45 см). Общение в этой зоне предполагает доверительность, негромкий голос, а также тактильный контакт (прикосновение). В нее допускают лишь близких, хорошо знакомых людей. Исследования показывают, что нарушение интимной зоны влечет определенные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделение адреналина, прилив крови к голове и др.;
2) *личная*, или персональная (45 — 120 см). Это зона характерна для обыденной беседы с друзьями и коллегами и предполагает лишь визуальный контакт между партнерами, поддерживающими разговор;
3) *социальная* (120 — 400 см). Особенность этой зоны в том, что ее обычно сохраняют во время формальных встреч в официальной обстановке (в кабинете или другом служебном помещении), как правило, с теми людьми, которых не очень хорошо знают;
4) *публичная* (свыше 400 см). Эта зона подразумевает общение с большой группой людей — в лекционной аудитории, на митинге и т. д.

---

* См.: Пиз А. Язык телодвижений. Новгород, 1992.

В заключение краткого обзора основных зон межличностного общения важно отметить, что преждевременное вторжение в интимную зону в процессе общения всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность.

Кинесика и область ее исследования

Кинесика — это наука о внешних проявлениях человеческих чувств и эмоций. Кинесика исследует выразительные движения мышц лица (мимику), многообразную гамму жестовых движений отдельных частей тела (жестику) и моторику всего тела (пантомимику). Кратко охарактеризуем мимику и жестику.

Мимика и ее роль в общении

Мимика (рис. 5), т. е. движения мышц лица, отражающие внутреннее эмоциональное состояние, дает истинную информацию о том, что переживает человек. Мимические выражения несут в себе, как отмечают исследователи, более 70 % информации о психическом состоянии человека. Взгляд и мимика способны сказать больше, чем слова. Не случайно тот, кто желает скрыть свои истинные намерения, всегда старается спрятать от партнера свое лицо, поскольку оно способно выдать его, какими бы артистическими способностями он ни обладал. Это обстоятельство подтверждают те ситуации, когда человек, не желающий показать свое истинное психическое состояние, предпочитает общение с собеседником по телефону, так как в этом случае используется лишь слуховой канал связи.

Всем наверняка знакомы ситуации в общении, когда «слов не надо». Они, как правило, возникают благодаря специфическим мимическим знакам, которые использует человек для проявления своих чувств. Среди типичных человеческих эмоций, отражаемых мимикой, можно выделить такие, как удивление, страх, гнев, интерес, отвращение, презрение, печаль, счастье и др. Причем легче всего распознать положительные эмоции (радость, любовь, удивле-

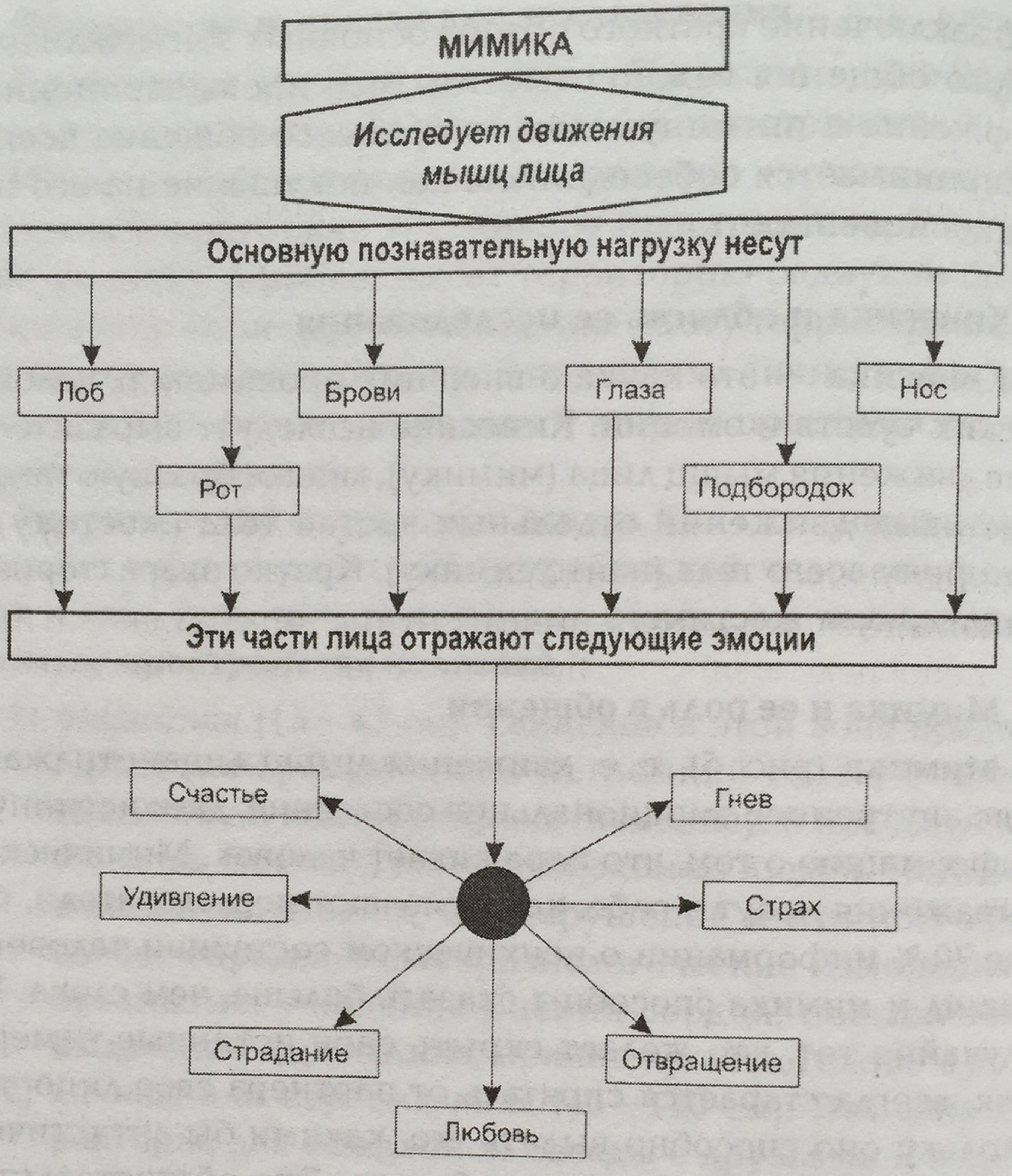

Рис. 5. Язык мимики

ние), труднее — отрицательные эмоции (печаль, гнев, отвращение). Важно отметить, что основную информацию об истинных чувствах человека несут брови и губы.

Известно, что Лев Толстой в свое время описал 85 оттенков выражения глаз и 97 оттенков улыбки. Это, как считают специалисты, помогало ему лучше находить контакт с людьми.

Научно доказано, что левая сторона лица намного чаще выдает эмоции человека, поскольку правое полушарие мозга, контролирующее эмоциональную жизнь человека, «отвечает» за левую сторону лица. Положительные эмоции

отражаются более или менее равномерно на обеих сторонах лица, отрицательные ярче выражены на левой.*

Таким образом, владение мимикой необходимо, по сути, любому человеку, но особенно тем, кто по роду деятельности имеет многочисленные контакты с людьми. Мимическая сторона общения крайне важна в деятельности руководителя, поскольку позволяет не только лучше узнавать людей, но и добиваться бóльшего взаимопонимания в общении.

Взгляд человека и его интерпретации

Говорят, что глаза — это зеркало человеческой души. Взгляд способен сказать о многом, а точнее — об истинных чувствах вашего собеседника.

Взгляд человека и связанные с этим сигналы глазами имеют непосредственное отношение, как отмечалось выше, к правдивости того, что произносится вслух. Если человек смотрит в глаза партнеру менее одной трети времени разговора, то это означает, что он пытается скрыть информацию (или лжет), если же более двух третей — разговор более правдив, интересен и искренен.

По своей специфике взгляд может быть: *деловым*, когда он фиксируется в районе лба собеседника, что предполагает создание серьезной атмосферы делового партнерства; *светским*, когда он опускается ниже уровня глаз собеседника (до уровня губ), что способствует, как отмечают исследователи, созданию атмосферы светского, непринужденного общения; *интимным*, когда он направлен не прямо в глаза собеседника, а ниже лица (на тело до уровня груди), что, как утверждают специалисты, говорит о несколько бóльшей заинтересованности в общении; и, наконец, *взгляд искоса* говорит, как правило, о подозрительном или же критическом отношении к собеседнику.**

Язык жестов и его роль в коммуникациях

Жестика (рис. 6), исследующая многообразную гамму движений частей тела человека, занимает особое место в

---

* Толстых А. В. Наедине со всеми. Минск, 1990.

** См.: *Пиз А.* Язык жестов. Воронеж, 1992.

структуре невербального общения, поскольку формирует «алфавит» жестов, без которого крайне трудно достигнуть необходимого уровня взаимопонимания.

В языке жестов, как и в речевом, есть слова, предложения, знаки препинания. Их правильное прочтение зависит от многих факторов, прежде всего от конкретной ситуации, которая порождает использование того или иного жеста.

Умение распознавать язык жестов в человеческом общении позволяет читать человека, как книгу.

Научные исследования в области языка проводились давно, но только в конце XX в. появилась новая специальность — невербалист. Ученому-невербалисту наблюдение за невербальным поведением людей доставляет истинное удовольствие.

Основные группы жестовых движений

Богатейший «алфавит» жестовых движений человека можно разделить на пять основных групп:

1) *жесты-иллюстраторы* — это жесты-сообщения: указатели («указующий перст»); пиктографы, т. е. образные картинные изображения («вот такого размера и конфигураций»); кинектографы, т. е. движения телом; жесты-биты (жесты-отмашки); идеографы, т. е. своеобразные движения руками, соединяющие воображаемые предметы вместе;
2) *жесты-регуляторы* — это жесты, выражающие отношение говорящего к чему-либо. К ним относят улыбку, кивок головой, направление взгляда, целенаправленные движения руками;
3) *жесты-эмблемы* — это своеобразные заменители слов или фраз в общении. Например, руки, сжатые вместе на манер рукопожатия, на уровне груди означают во многих случаях «здравствуйте», а поднятые над головой — «до свидания»;
4) *жесты-адапторы* — это специфические привычки человека. Как правило, эти жесты связаны с движением рук. Специалисты относят их к трем группам:

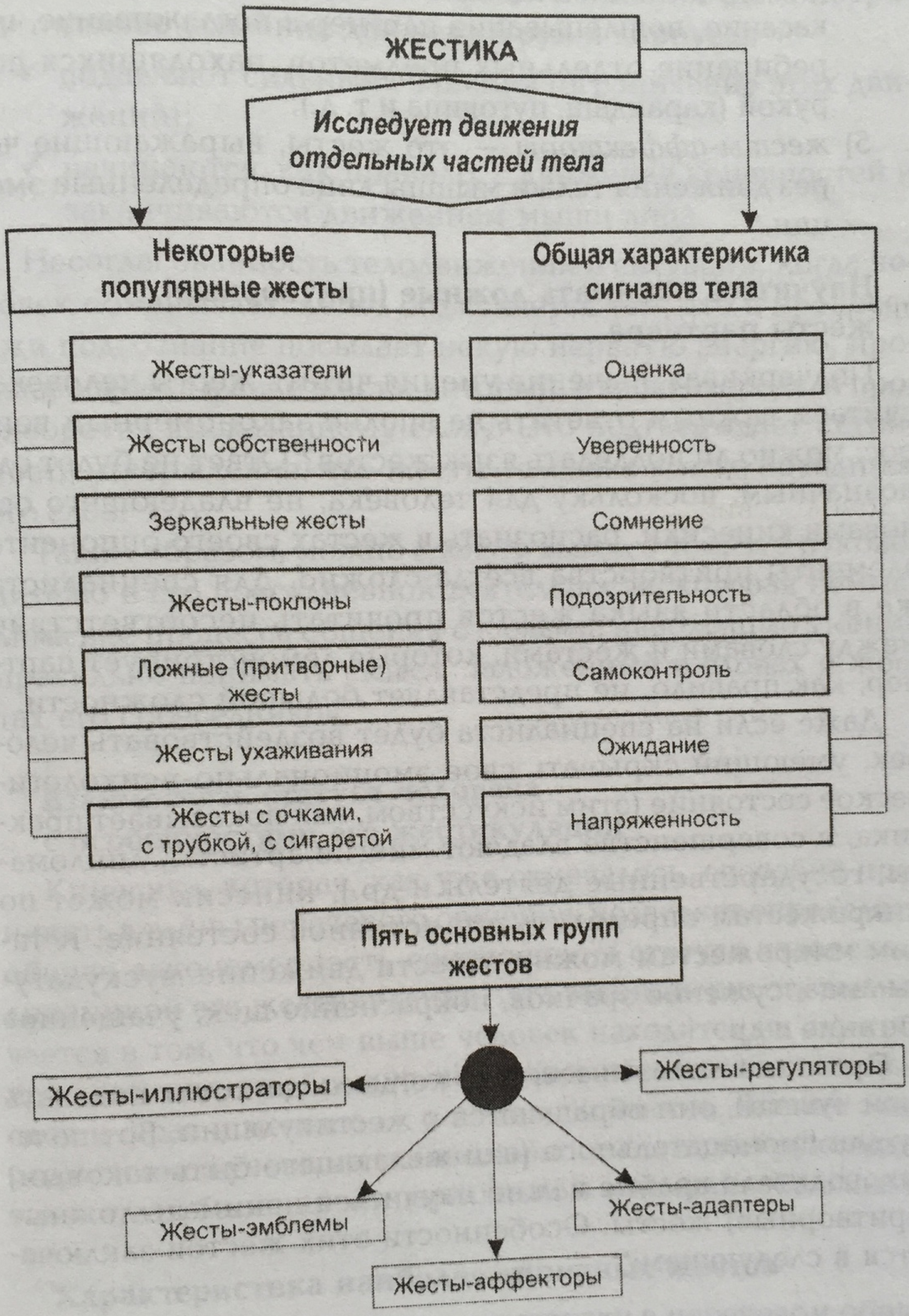

Рис. 6. Язык жестики

почесывание, подергивание отдельных частей тела; касание, пошлепывание партнера; поглаживание, перебирание отдельных предметов, находящихся под рукой (карандаш, пуговица и т. д.);

5) *жесты-аффекторы* — это жесты, выражающие через движения тела и мышцы лица определенные эмоции.*

Научитесь понимать ложные (притворные) жесты партнера

Подчеркивая значение умения читать жесты человека, считаем важным ответить на вполне закономерный вопрос: можно ли подделать язык жестов? Ответ не будет однозначным, поскольку для человека, не владеющего основами кинесики, распознать в жестах своего оппонента элементы притворства всегда сложно. Для специалиста же в области языка жестов прочитать несоответствие между словами и жестами, которые демонстрирует партнер, как правило, не представляет большой сложности.

Даже если на специалиста будет воздействовать человек, умеющий скрывать свое эмоционально-психологическое состояние (этим искусством, как показывает практика, в совершенстве владеют многие артисты, дипломаты, государственные деятели и др.), кинесик может по микрожестам определить его истинное состояние. К таким микрожестам можно отнести движение мускулатуры лица, сужение зрачков, покраснение щек, учащенное мигание и др.

Практика показывает, что, когда люди хотят показать свои чувства, они обращаются к жестикуляции. Вот почему для проницательного (или желающего быть таковым) руководителя крайне важно научиться понимать ложные (притворные) жесты. Особенности этих жестов заключаются в следующем:**

---

* См.: *Штангль А.* Язык тела. Баку, 1992.

** См.: *Станиславский К. С.* Статьи, речи, беседы, письма. М., 1953.

- ✓ они преувеличивают слабые волнения (демонстративное усиление движений рук и корпуса);
- ✓ подавляют сильные волнения (ограничение этих движений);
- ✓ начинаются, как правило, с движения конечностей и заканчиваются движением мышц лица.

Несогласованность телодвижений в ситуации, когда человек обманывает, легко объясняется тем, что в процессе лжи подсознание посылает некую нервную энергию, проявляющуюся в виде жеста, который, в свою очередь, и противоречит высказанному слову. Это подтверждает истинность утверждения, что жесты человека всегда правдивее его слов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что руководителю в его повседневной деятельности, которая немыслима вне процесса общения с людьми, необходимо умение правильно понимать смысл, заложенный в словах и жестах его собеседников.

Взаимосвязь статуса человека с особенностями его жестикуляции

Кинесика, которая, как уже отмечалось, способна проникать в тайны неречевого общения, позволяет определить общую закономерность соотношения статуса человека с динамикой его жестикуляции. Эта закономерность заключается в том, что чем выше человек находится на служебной лестнице, тем больше он склонен общаться с помощью слов и фраз и меньше — с помощью жестов. Знание этой подмеченной учеными закономерности поможет руководителю стать более проницательным и коммуникабельным.

Характеристика наиболее типичных жестов

Очень важную смысловую нагрузку в неречевом общении человека способны нести сигналы, которые передаются *с помощью ладоней и рук*. Так, если ладони обращены

вверх, это в большинстве случаев свидетельствует об откровенности и честности человека, если вниз — о скрытности и враждебности. Замечено также, что по стилю рукопожатия (который бывает подчиненным, доминирующим или агрессивным) нетрудно определить характер человека, его настроение или отношение к своему собеседнику.

Большую информацию в общении могут дать жесты, формируемые *кистями и руками*. Так, проницательному человеку (или специалисту в области невербального общения) нетрудно прочитать жесты, объединенные в группу «барьеры из рук»: скрещенные на груди руки, сжатые в кулаки ладони в позе «руки на груди» и др. Эти жесты принято считать закрытыми, поскольку они означают неодобрительное и не вполне доброжелательное отношение к собеседнику. Жест «пирамида» (соединение пальцев в купол) сигнализирует окружающим об уверенности человека, а также о том, что он владеет ситуацией в общении. Жесты, связанные с выставлением больших пальцев напоказ, символизируют некоторое чувство превосходства или даже доминирующий характер человека.

Особую смысловую нагрузку несут жесты, объединенные в группу «*рука к лицу*». Это связано с тем, что когда человек слышит или говорит, он пытается интуитивно прикрыть соответственно рот, уши или глаза руками. Вот почему жесты «рука к лицу» в большинстве случаев символизируют мошенничество (жест «прикрытие рта» — индикатор того, что человек говорит неправду, «прикосновение к носу» — наиболее утонченная форма прикрытия рта, говорящая либо о лжи, либо о сомнении в чем-то).

На рис. 6 обозначены лишь некоторые общие характеристики сигналов тела, а также популярные жесты, которые часто возникают в общении:

✓ *жесты оценки* — почесывание подбородка; вытягивание указательного пальца вдоль щеки; человек встает и прохаживается и др.;

- *жесты уверенности* — соединение пальцев в купол; раскачивание на стуле;
- *жесты нервозности и неуверенности* — переплетение пальцев рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; человек трогает спинку стула перед тем, как на него сесть, и др.;
- *жесты самоконтроля* — руки сведены за спину, одна из них при этом сжимает другую; человек сидит на стуле, вцепившись в подлокотник, и др.;
- *жесты ожидания* — потирание ладоней; медленное вытирание влажных ладоней о ткань;
- *жесты расположения* — прикладывание руки к груди; прерывистое прикосновение к собеседнику и др.*

Умение понимать язык популярных жестов необходимо руководителю, поскольку помогает ему правильно ориентироваться в жизненных ситуациях и в совершенстве разбираться в людях.

В данной работе мы не ставим задачу подробно описать основные жесты, свойственные человеческому общению. Наша основная цель — показать, что знание языка жестов помогает овладеть искусством проницательности и коммуникабельности, свободно и ясно понимать все неречевые проявления эмоций партнеров по общению.

Таким образом, мы кратко рассмотрели особенности речевого и неречевого компонентов общения, позволяющие воспринимать человека в виде целостного образа, который формируется под влиянием многих факторов, включающих такие выразительные средства, как фоника, отражающая звуковые явления речи, а также мимика и жестикуляция, сигнализирующие окружающим об истинном психическом состоянии человека.

---

* См.: *Ниренберг Дж., Калеро Г.* Как читать человека словно книгу. М., 1990.

3 — 6424

1.3. КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ И ОСОБЕННОСТИ ЕЕ ПРОЯВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Не позволяй своему языку
опережать свою мысль.

Сократ

Сущность и содержание культуры общения руководителя

Руководитель должен стремиться достичь такого уровня общения, который обеспечивал бы ему полное взаимопонимание с людьми, что возможно лишь при высокой культуре общения.

Культура общения руководителя — это такой уровень развития его коммуникативных качеств, который позволяет эффективно и компетентно выстраивать взаимоотношения с людьми в процессе профессиональной деятельности.

По своему содержанию культура профессионального общения руководителя может быть представлена следующими структурными компонентами: мотивационно-целевым, познавательным, информационным и организационно-деятельностным (рис. 7).

Мотивационно-целевой компонент культуры общения характеризует ее мотивационную сторону, элементы которой — положительные мотивы и установки общения, отношение к окружающим, умение привлекать к себе людей, общительность и коллективизм, справедливость и доброжелательность.

Познавательный компонент включает умение адекватно воспринимать и познавать поведение других людей; войти в образ партнера по общению и почувствовать его социально-психологическое состояние; наблюдать и понимать

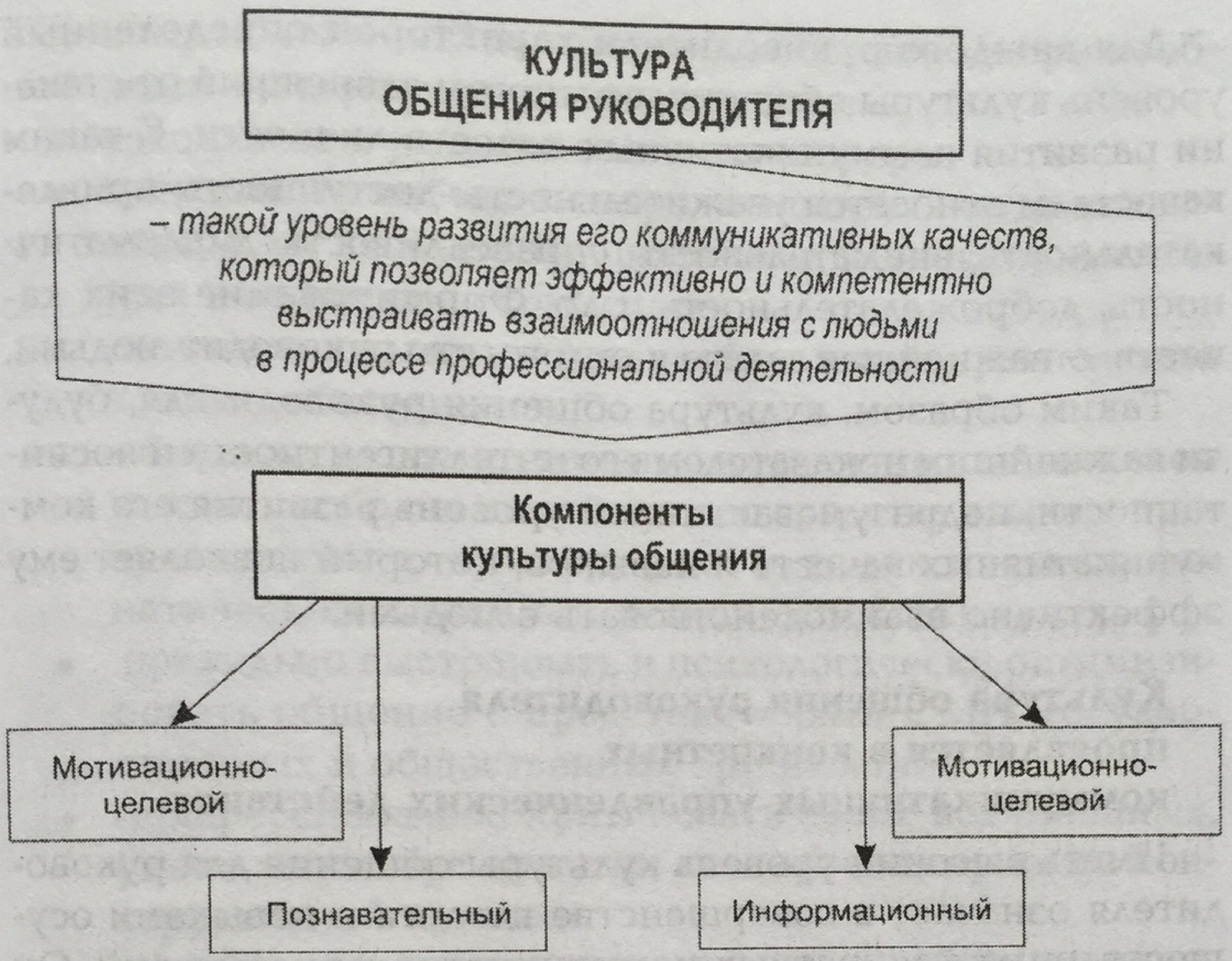

Рис. 7. Сущность и основные компоненты культуры общения руководителя

не только слова, но и мимические и жестовые сигналы собеседника; быть услышанным и понятым другими.

Информационный компонент предполагает умение точно выражать свои мысли, чувства и отношения с помощью не только речевых, но и неречевых средств общения.

Организационно-деятельностный компонент характеризует деятельную сторону культуры общения руководителя, связанную с взаимодействием людей, с организацией их совместной работы. В качестве структурных элементов в этот компонент входят: умение выбирать по отношению к каждому такую форму общения, которая наилучшим образом отвечала бы его индивидуальным особенностям; требовательность к себе и другим в сочетании с уважением, чуткостью, принципиальностью; умение правильно воспринимать и учитывать критику, перестраивая свою деятельность в соответствии с ней.

Для каждого руководителя характерен определенный уровень культуры общения, во многом зависящий от степени развития коммуникативных качеств личности. К таким качествам относятся уважительность, доступность, привлекательность, внимательность, справедливость, дипломатичность, доброжелательность и др. Формирование этих качеств — важнейшая задача каждого, кто руководит людьми.

Таким образом, культура общения руководителя, будучи важнейшим показателем его интеллигентности и воспитанности, подразумевает такой уровень развития его коммуникативных качеств и навыков, который позволяет ему эффективно взаимодействовать с людьми.

Культура общения руководителя проявляется в конкретных коммуникативных управленческих действиях

Иметь высокий уровень культуры общения для руководителя означает в совершенстве владеть и навыками осуществления конкретных коммуникативных действий. Он должен уметь:

- в ситуациях делового общения ставить перед собой комплексные цели и осмысливать полученные результаты;
- продумывать сценарии возможного поведения людей в сложных и экстремальных ситуациях общения;
- выстраивать взвешенную стратегию выхода из конфликтных ситуаций;
- строить социально ориентированное общение с подчиненными и деловыми партнерами;
- правильно выстраивать личностно ориентированное общение с подчиненными и деловыми партнерами;
- эффективно использовать все средства психологической защиты от уловок-манипуляций, используемых партнерами по общению;*
- грамотно вести спор, дискуссию и диалог, умело располагать к себе разных по возрасту, статусу, социаль-

* Уловка-манипуляция — прием, с помощью которого можно облегчить общение для себя или затруднить его для оппонента.

ному положению партнеров по общению и при необходимости входить к ним в доверие;

- взвешенно и разумно вести переговоры;
- одерживать победу в споре, используя, когда это необходимо, весь арсенал приемов и уловок, применяемых в софистическом* споре;
- заинтересовывать и при необходимости располагать к себе собеседников;
- общаясь с людьми, грамотно и тактично излагать свои мысли, свободно используя все средства языка и проявляя высокую культуру речи (в ее лексическом, фонетическом и грамматическом аспектах);
- правильно выстраивать и психологически оптимизировать общение с представителями СМИ, государственных и общественных организаций;
- профессионально критиковать своих подчиненных, умело используя при этом весь арсенал приемов конструктивной критики;
- эффективно выстраивать деловые и субординационные взаимоотношения с начальниками, подчиненными, коллегами по службе;
- создавать здоровые морально-нравственные отношения в коллективе, побуждать коллег к безупречному исполнению их служебных обязанностей;
- во всех ситуациях делового общения соблюдать этикет и нравственные нормы поведения, такие как вежливость, корректность, тактичность, скромность, честь и достоинство.

Культура общения руководителя особенно наглядно проявляется в сфере межличностного общения

Высокая коммуникативная культура и компетентность руководителя подразумевают овладение конкретными навыками взаимодействия с людьми, такими как способность:

---

* Софистический — имеющий отношение к софистике, то есть к преднамеренному применению ложных, обманчивых доводов, к словесным ухищрениям, вводящим в заблуждение.

- эффективно устанавливать первоначальный контакт с собеседником, умело используя при этом эффект первого впечатления;
- ориентироваться в ситуациях общения, наблюдать и оценивать собеседника, «видеть» его с помощью не только зрения, но и мозга, т. е. владеть особой проницательностью в общении;
- не только слушать, но и слышать своего собеседника, умело используя технологию профессионального слушания;
- не просто смотреть на собеседника, но видеть в нем даже то, что скрыто от наблюдения, т. е. выявлять его истинные намерения и мотивы поведения;
- владеть словом, голосом, интонацией, ясно излагать свои мысли, искусно побуждать, а при необходимости бесконфликтно склонять или принуждать собеседника принять свою точку зрения;
- профессионально управлять разговором с помощью правильно сформулированных отрытых, закрытых, информационных, зеркальных, эстафетных и других вопросов, а также умело отвечать на возражения;
- быстро распознавать и эффективно нейтрализовывать всевозможные уловки-манипуляции, используемые партнерами по общению;
- искусно вовлекать оппонента в совместную выработку решения;
- умело убеждать партнера по общению, используя при этом весь арсенал эристического, т.е. убеждающего, воздействия;
- искусно преодолевать фонетический, стилистический и логический барьеры недопонимания в разговорном общении;
- используя сигналы, подаваемые глазами и мимикой собеседника, узнавать его истинное психическое состояние;
- понимать больше, чем произнесено партнером по общению, используя знание о языке жестов и телодвижений;

- управлять инициативой, дистанцией в межличностном общении, располагая тем самым к себе собеседника и подводя его к нужному выводу;
- для получения необходимой познавательной информации о собеседнике профессионально использовать знания психографологических и психогеометрических особенностей его поведения;
- соблюдать этикет и правила хорошего тона с партнерами по общению.

Это лишь неполный перечень тех коммуникативных знаний и навыков, которыми в совершенстве должен владеть руководитель, выполняя свои повседневные служебные обязанности.

2. СЛАГАЕМЫЕ ЭФФЕКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ

Хочешь быть умным, научись:
разумно спрашивать;
внимательно слушать;
спокойно отвечать
и переставать говорить тогда,
когда нечего сказать.

И. Лафатер

Эффективное общение руководителя подразумевает овладение многими коммуникативными умениями и навыками. В настоящем издании рассмотрены лишь некоторые из них, в частности такие, как *умение профессионально слушать* (с описанием конкретных стилей и приемов эффективного слушания); *умение искусно делать комплименты* (с подробной характеристикой основных правил и требований к профессиональному комплименту); *умение конструктивно критиковать* (с выявлением главных причин неудачной критики и описанием наиболее эффективных критических оценок); *умение в совершенстве использовать этикетные формы общения и правила хорошего тона* во взаимоотношениях с окружающими людьми.

2.1. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СЛУШАНИЕ

Умением говорить
люди выделяются из мира животных,
умением слушать
человек выделяется из мира людей.

Г. Ландау

Специалистами установлено, что современный человек примерно 45 % рабочего времени проводит в процессе слушания, а большинство людей, чья деятельность связана с общением, 35 – 40 % своей зарплаты получают только за «умелое» слушание. Из этого следует, что, являясь, пожалуй, одним из самых трудных аспектов коммуникации, умение слушать лучше всего окупается.

2.1.1. Сущность и содержание профессионального слушания

Один из самых быстрых
способов заставить людей
думать о вас хорошо —
выслушать их.

А. Шопенгауэр

Среди коммуникативных способностей руководителя особое место отводится умению слушать. На первый взгляд, это умение может показаться настолько легким и доступным, что некоторые руководители (к счастью, немногие) разговор на эту тему считают пустой тратой времени. Вместе с тем исследования показывают, что даже в среде профессионально подготовленных к деловому общению людей — руководителей, менеджеров, педагогов — далеко не все способны умело выслушать своего партнера. Умение профессионально слушать, слышать и понимать собеседника считается важнейшим критерием коммуникативных способностей руководителя.

Профессиональное слушание — это первый шаг в развитии коммуникативных способностей. Оно включает:

- ✓ особое поощряющее отношение к говорящему, которое подталкивает его к продолжению беседы;
- ✓ специфическое воздействие на партнера, которое способствует развитию его мысли.

Выработанное умение слушать позволяет:

- ✓ лучше разбираться в том, что вам говорят или что утверждают;
- ✓ преодолевать проблемы межличностного общения;
- ✓ легче воспринимать новые идеи;
- ✓ предотвращать возможные межличностные конфликты;
- ✓ определять, что стоит за высказыванием партнера;
- ✓ повышать степень доверия к себе у собеседника;
- ✓ формировать у собеседника уверенность в вашей надежности;
- ✓ повышать эффективность совместной деятельности.

Когда люди чувствуют искреннюю заинтересованность собеседника в решении их вопросов, они начинают особенно уважать его и готовы к сотрудничеству с ним.

Человек, общающийся с профессиональным «слушателем», становится лучше, у него повышается самооценка, он чувствует себя более значимым.

Умение слушать — это власть

Существует миф, что в деловом общении абсолютная власть принадлежит говорящему. Большинство руководителей искренне верят в то, что высказывание своих мыслей — путь к власти. Чаще всего для таких людей невозможность говорить — это просто наказание. Они, по всей видимости, еще с детства привыкли думать, что говорение есть олицетворение силы, действия, тогда как слушание у них ассоциируется со слабостью и безволием. В действительности это не так. Вспомните, что чаще всего выводит

вас из равновесия: не то ли, что окружающие демонстративно не слушают вас или совершенно не обращают на вас внимания, поглядывая на часы и занимаясь своими делами в то время, когда вы говорите?

Власть — это информация, а не говорение. Именно те руководители, которые умеют эффективно слушать и способны извлекать из услышанного ценную информацию, и обладают властью.

Потребность, свойственная каждому

Слушание — один из самых приятных аспектов внимания, которое один человек может проявить к другому. Когда к словам собеседника внимательно прислушиваются, у него возникает впечатление, что высказанное воспринято окружающими. Когда на человека обращают внимание, слушают его заинтересованно, а не критически, он начинает чувствовать, что достоин уважения. Такое слушание положительно влияет на самооценку и создает столь необходимое ощущение значимости. У каждого человека есть потребность быть услышанным и понятым, поэтому он с большей вероятностью пойдет на контакт с тем, кто удовлетворяет эту его насущную потребность. Те, кто умеет слушать, нравятся людям и пользуются особым уважением.

Умению слушать можно и нужно учиться

Умение слушать зарождается еще в младенчестве. Ребенок, молча лежащий в кроватке (слушающий), не получает внимания от окружающих. Но как только он начинает плакать (эквивалент речи), сразу подбегают мама, папа или кто-то еще, берут его на руки, уговаривают, успокаивают, ухаживают за ним, т. е. проявляют к нему внимание. Даже строгое «прекрати реветь» ребенок воспринимает лучше, чем полное отсутствие внимания. Поведение взрослых ребенок закрепляет в подсознании, т. е. на эмоционально-чувственном уровне; он уже знает, что говорить полезнее, нежели слушать, и в ходе взросления это

внутреннее убеждение закрепляется все больше и больше. То, как взрослые слушают своего ребенка, запечатляется им на длительное время и способно сформировать у него стереотип восприятия. Родители, которые перебивают малыша, выглядят в процессе слушания строго, игнорируют чувства ребенка или отворачиваются от него, когда тот говорит, посылают ему тем самым значимый сигнал, что рассказываемое им глупо или неважно. Это отрицательно сказывается на самооценке ребенка, и с таким ощущением своего раздавленного и угнетенного «я» он переходит во взрослую жизнь. В результате у него затрудняется развитие умения слушать.

Людям свойственно воспроизводить в своей жизни те межличностные отношения, которые они усвоили, будучи детьми. Это означает: если нас не слушают в детстве, то очень вероятно, что и в зрелом возрасте нас по-прежнему не будут слушать. Более того, мы можем сами оказаться «неслушающими», что не вызовет хорошего отношения к нам окружающих. Таким образом, именно ранний процесс социализации — определяющий фактор развития у людей умения слушать.

Умение слушать — забытое искусство. Обратите внимание на поведение в разговоре некоторых своих знакомых: партнеры по общению не умеют делать паузы, разом выдают все, что у них на уме, и, как следствие, не слышат друг друга, поскольку каждый занят лишь репетированием своей дальнейшей речи.

Каждый человек, как правило, тянется к тому, кто способен его выслушать. Именно поэтому многие психотерапевты и психологи достигают ошеломительного успеха и популярности у пациентов. Последние нуждаются в том, чтобы их кто-то выслушал, даже если им приходится немало платить за это. Окружающие составляют свое мнение о собеседнике исходя из того, как он умеет слушать. И если вы пытаетесь «переговорить» их и произвести на них впечатление своей эрудицией, то можете быть уверены, что ваши слова останутся без внимания.

Умение слушать – особый талант собеседника

Не секрет, что талантом собеседника отличается не тот, кто сам охотно говорит, а тот, с кем охотнее говорят другие. Из этого следует, что существует уникальный по своей эффективности способ стать хорошим собеседником: надо научиться слушать своего партнера по общению.

Постичь умение слушать необходимо как минимум по двум причинам: первая – благодаря ему можно многое узнать из общения; вторая – люди всегда будут отзывчивы к тому, кто их слушает, ибо, высказывая свои мысли, они испытывают подлинное удовлетворение. Другими словами, люди обожают, когда их слушают. Эти утверждения настолько очевидны, что могут показаться банальными. Однако, как показывает практика, большинство руководителей не осознают всей важности этого величайшего коммуникативного умения – слушать. Самая легкая и, пожалуй, самая мелкая уступка, которую только можно сделать собеседнику, – это сообщить ему, что его услышали и поняли. Необязательно сразу же проявлять свое согласие или несогласие – нужно лишь показать собеседнику, что вы его поняли. Если не подать такой знак, то собеседник может подумать, что вы его не услышали, и будет повторно, с тех же позиций, но, увы, уже с другим эмоциональным настроем говорить о том же самом. Однако внимательно выслушать вовсе не означает согласиться – можно прекрасно понимать собеседника и одновременно с ним не соглашаться.

Приемы профессионального слушания

В деловом общении существуют нерефлексивный и рефлексивный стили профессионального слушания (рис. 8). Охарактеризуем их.

Наиболее прост и доступен (однако не менее эффективен) ***нерефлексивный стиль*** слушания. В рамках этого «впитывающего», не «отражающего» слушания наиболее эффективный прием – ***«подача позитивного сигнала»***. Его цель – дать возможность говорящему партнеру (при ак-

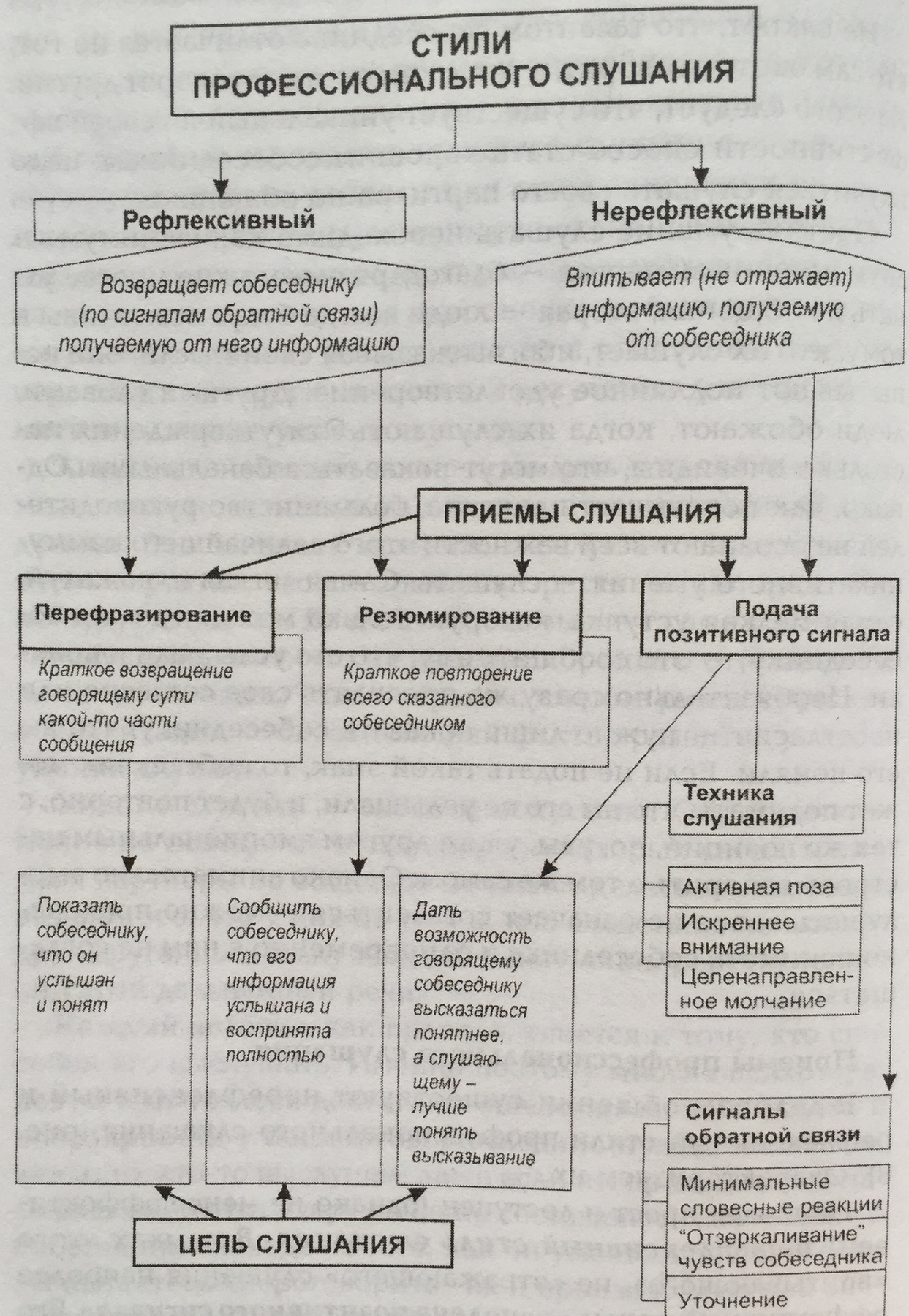

Рис. 8. Стили и приемы профессионального слушания

тивной помощи слушающего) понятнее высказаться, а слушателю — лучше понять высказанное (напомним: понять — еще не значит согласиться).

Данный прием включает следующие элементы:

- ✓ *активную позу*. Во время разговора не следует разваливаться в кресле и смотреть мимо собеседника; лучше сопровождать его рассказ выразительной мимикой и жестами, символизирующими открытость, заинтересованность в беседе;
- ✓ *искреннее внимание к собеседнику*. Проявить внимание — это, пожалуй, самый эффективный прием, позволяющий расположить к себе говорящего партнера и подготовить его к тому, чтобы и он в свою очередь также внимательно выслушал вас;
- ✓ *сосредоточенное молчание*. Как правило, при общении люди стараются больше говорить, забывая порой о главном — умении молчать. Своевременное молчание в процессе общения, — пожалуй, самый надежный ответ в трудной ситуации, вызванной дерзостью, вульгарностью или завистью собеседника;

Внешне прием слушания «Подача позитивного сигнала» реализуется с помощью следующих сигналов обратной связи:

- ✓ *«минимальные словесные реакции»*, т. е. нейтральные реплики, адресованные оппоненту: «Да, верно», «Это точно», «Так-так, понимаю», «Да, продолжайте, пожалуйста» и т. п. Эти простые слова способны значительно стимулировать говорящего к высказыванию последующих мыслей;
- ✓ *«зеркальное отражение чувств оппонента»*. Чтобы точнее отразить («отзеркалить») то, что говорит собеседник, нужно выработать важное коммуникативное умение: на эмпатическом (эмоционально-чувственном) уровне рефлексировать по отношению к партнеру, т. е. умело входить в мир его мыслей и переживаний. В этой ситуации слушающему, чтобы вникнуть в проблему с позиции оппонента, недостаточно лишь

рассматривать его, как «пчелу под микроскопом», нужно самому стать этой «пчелой».

Отметим, что сигналы «зеркального отражения чувств» будут эффективно приняты говорящим только в том случае, если подающий их отразит в своих словах те реальные чувства и переживания, которые в данный момент испытывает его партнер;

- ✓ *«уточнения»*. Этот сигнал обратной связи означает просьбу дать необходимые пояснения или повторить что-либо неясное. Примером таких суждений могут быть также фразы: «Уточните, пожалуйста», «Не могли бы вы пояснить это примером?», «Нетрудно ли вам будет повторить?» и т. п.

Использование перечисленных сигналов, подаваемых по каналам обратной связи, как отмечают специалисты, позволит говорящему понятнее высказаться, а слушающему — лучше понять его.

Второй стиль профессионального слушания — ***рефлексивный.***

Для этого «отражающего» вида слушания наиболее характерны два приема: «Перефразирование» и «Резюмирование».

Прием «Перефразирование» заключается в формулировании мысли партнера своими словами, т. е. в кратком изложении слов оппонента в собственной редакции, но при обязательном сохранении его точки зрения. Возвращение говорящему сути его сообщения позволяет ему оценить, правильно ли он был понят.

Цель этого приема — показать собеседнику, что он услышан и понят, подать партнеру позитивный сигнал: «Я такой же, как и ты», т. е. выработать умение настраиваться на «волну оппонента».

Реализовать данный прием слушания помогут фразы: «Другими словами, вы считаете, что...», «По вашему мнению...», «Итак, вы полагаете, что...» и т. п. Более того, перефразированием можно сформулировать мысль собеседника лучше, чем это делает он сам, а затем, доказав (при

необходимости) ее несостоятельность, предложить свою. Однако отметим, что такое действие считается уловкой.

Прием «Резюмирование» — это слушание с целью повторить все сказанное, но очень кратко. Этот прием означает объединение мыслей говорящего в единое смысловое поле. Основная цель резюмирования — подать сигнал, что слушающий уловил сообщение целиком, а не какую-то его часть (то, что хотел услышать, или то, что ему было выгодно услышать). Это можно сделать с помощью следующих фраз: «Обобщая то, что вы сказали...», «Итак, если я правильно понял, основная мысль такова, что...» и т. п. Напомним: собеседник будет выслушивать вашу точку зрения лишь в том случае, если убедится, что вы правильно поняли все, что он сказал.

Таким образом, в рамках двух стилей слушания — нерефлексивного и рефлексивного — вы ознакомились с тремя эффективными приемами слушания: «Подача позитивного сигнала», «Перефразирование», «Резюмирование». Каждый из них при умелом использовании может создать необходимый для партнеров благоприятный психологический климат взаимопонимания и доверия.

2.1.2. Рекомендации по овладению умением слушать

> Выслушивая человека,
> мы воспитываем в нем самоуважение.
>
> *Ф. Честерфилд*

Рекомендации, как быть внимательным в процессе слушания

- *Относитесь к говорящему с уважением*, цените по достоинству его желание сообщить вам нечто новое. Помните, что люди перед тем, как вступить в разговор, обычно готовятся к нему и ставят перед собой конкретные цели.

4 — 6424

- *Предоставьте собеседнику возможность высказаться*, всеми своими действиями показывая, что вы заинтересованы в том, что он говорит. Если вам недостаточно информации, попросите повторить или пояснить то, что не совсем понятно. Постоянно оценивайте свое понимание любого сообщения.
- *Постарайтесь сформировать у себя установку искреннего реагирования на речь говорящего.* Помните, что талантом собеседника отличается не тот, кто говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие. Случайного кивка, восклицания или замечания порой достаточно, чтобы подчеркнуть заинтересованность.
- *Дайте собеседнику время высказаться*, чтобы он открылся и выразил свою мысль до конца. Не подчеркивайте своим поведением, что вам трудно слушать.
- *Стремитесь следить за главной мыслью вашего партнера* и не отвлекайтесь на частности. Хороший слушатель всегда анализирует, какие факты являются побочными, второстепенными, а какие — главными, основополагающими. Он взвешивает их информационную ценность, сравнивает их, чтобы понять, какая мысль кроется за ними.

Рекомендации, как избавиться от агрессивности во время слушания

- *Старайтесь не доминировать во время общения.* Помните, что тот, кто доминирует, мало слышит, а значит, и мало понимает из того, что ему говорят, а тот, кто подвергается давлению, как правило, переходит к психологической защите.
- *Старайтесь спокойно реагировать на высказывания говорящего и не давать волю эмоциям.* Когда эмоции берут верх, разум обычно притупляется и человек плохо понимает, что ему говорят. Кроме того, в этой ситуации его собеседнику приходится хитрить или даже лгать.
- *Стремитесь избегать поспешных выводов.* Это одно из главных препятствий эффективного общения. Если

вы воздержитесь от скороспелых оценок, то сможете правильно понять точку зрения собеседника и до конца проследить ход его мыслей.

- *Старайтесь не принимать позы обороны* (сложенные на груди руки, скрещенные ноги и др.), поскольку это, как отмечалось в разделе о невербальном общении, сигнализирует о несогласии, закрытости и недоверии к тому, что говорит ваш собеседник.
- *В ситуации раздражения используйте прием молчания*, поскольку молчание — самый надежный ответ на любые выпады, вызванные дерзостью, вульгарностью или завистью.

Рекомендации, как избавиться от пассивности в процессе слушания

- *Не молчите слишком много*, так как это может гасить активность говорящего.
- *Старайтесь проявлять терпение и сдержанность в меру*, так как безграничное терпение слушающего может породить у говорящего ответ в виде психологической защиты.
- *Следите за своим расслаблением*, поскольку неконтролируемая раскованность может перейти в релаксацию (полное расслабление), что, естественно, повлияет на отношение собеседника к вам.
- *Если вы устали, извинитесь и, сославшись на плохое самочувствие, предложите сделать перерыв, чтобы собеседник не заметил вашу вялость и сонливость.*

Выработайте умение слушать свою речь

Крайне трудно научиться эффективно слушать других, пока мы не научимся слушать себя. Благодаря более глубокому пониманию и восприятию своей речи мы сможем лучше осознавать собственную систему убеждений и ценностей, более эффективно анализировать свое поведение. Познание себя, анализ своих слабых сторон поможет вам мобилизовать внутренние силы.

Один из способов слушать себя — понимание сути собственных мыслительных процессов и, в конечном счете, более глубокое осознание своего несовершенства. Развитие навыка прислушиваться к своим мыслям — это первый шаг к осмыслению того, почему вы ведете и чувствуете себя именно так, а не иначе.

Умение прислушиваться к самому себе — важный элемент умения слушать других. Увы, этим часто пренебрегают. Большинство руководителей не в полной мере отдают себе отчет, какую власть они имеют над собственным поведением. Откровенный психологический самоанализ позволяет узнать, как тот или иной образ мысли способен породить образ действий и поступков; почему, познав причину, мы менее склонны отвергнуть следствие. Самоанализ дает возможность достаточно точно узнать, что происходит внутри нас, что приводит нас к недопониманию в общении с окружающими людьми, конфликту или стрессу. Таким образом, самосовершенствование поможет руководителю лучше контролировать себя в ситуациях, которые раньше приводили его «в никуда».

Прислушиваясь к себе, к своим мыслям, мы выходим на более высокий уровень самопознания. Пока мы не осознаем, как формируются наши мысли, мы будем бессознательно создавать препятствия личностному развитию. Незнание самого себя может выражаться в неуправляемом поведении (корабль собственной жизни в океане действительности поплывет туда, куда подует ветер), во внутренних конфликтах, в состоянии беспокойства, неуверенности, апатии и в других видах психологической неудовлетворенности.

Умение слушать самого себя, осознавать свои мыслительные процессы, понимание того языка, который используется при разговоре с самим собой, — это то, без чего управление собственной личностью не только неэффективно, но и в принципе невозможно. Эффективное слушание самих себя позволяет просеивать события через сито личного опыта таким образом, что мы можем сознательно определять, на чем нужно концентрировать внимание, а что не должно влиять

на наше поведение. Лишь умелое слушание самого себя позволяет выработать умение управлять собой.

Открытия, которые ждут человека на пути к самопознанию, безграничны. «Не опоздайте на свидание с собой», — такая рекомендация невольно напрашивается в связи с этим:

Не опоздайте на свидание с собой,
Откройте дверь тому, кто в вас стучится,
Кто хочет жить и нежности учиться…

Научитесь слушать свое внутреннее состояние

Существует очевидная связь между чувствами, которые испытывает человек, и словами, которыми он их выражает. Очень часто человеку бывает трудно распознать свои эмоции, особенно если он делает лишь первые шаги на пути внутреннего самопознания. Таблица 1 поможет вам по словам, произносимым вслух, определить чувства, которые вы испытываете в тот или иной момент.

Таблица 1

Чувство или состояние	Степень выраженности чувства, состояния		
	Слабая	Умеренная	Высокая
Удовлетворение	Рад; приятно удивлен; доволен; удовлетворен; вздохнул с облегчением	Очень доволен; в приподнятом настроении; в предвкушении удовольствия; счастлив	Полон радости; радостно возбужден; в полном восторге
Депрессия	Тоскливо; обижен; разочарован; недоволен	Печален; несчастлив; обременен; измотан	Сломлен; унижен; в отчаянии
Гнев, раздражение	Обеспокоен; раздражен; неприятно взволнован; озабочен	Напуган; испытываю отвращение; сильно обеспокоен; в отчаянии	Разгневан; враждебно настроен; в ярости
Страх	Озабочен; напряжен; обеспокоен	Шокирован; боюсь; очень встревожен	В ужасе; как будто парализован; в панике

Во время слушания не обращайте внимания на отвлекающие внешние факторы

На эффективность восприятия особое влияние оказывают внешние отвлекающие факторы. К ним относятся:

- ✓ внешность собеседника, его манеры;
- ✓ звуковые помехи (шум транспорта, звонки телефона, хлопанье дверью и т. п.);
- ✓ температура среды (слишком холодно или жарко);
- ✓ окружающая обстановка;
- ✓ машинальное рисование «чертиков»;
- ✓ жевание резинки;
- ✓ постукивание карандашом или ногой и т. п.

Овладейте активным слушанием-сопереживанием

Для того чтобы создать доверительные отношения с говорящим, очень важно сообщить ему с помощью сигналов обратной связи такую информацию, которая максимально точно отражала бы его эмоции, чувства и переживания. Если эта информация поступит к говорящему неадресно, неточно отражая их, у того может возникнуть недоверие к слушающему, который неправильно его понял.

Отразить эмоции, чувства и переживания говорящего помогут естественные, некатегоричные утверждения: «Похоже, вы...», «Мне показалось, что вы...», «Я почувствовал, что...», «В ваших словах я почувствовал...», «Если я правильно понял, вы ощущаете...» и т. п.

Эти обороты речи призваны демонстрировать отзывчивость, готовность понять говорящего и улучшить коммуникативный контакт с ним. Благодаря вербальной обратной связи с тем, что было сказано или продемонстрировано, благодаря пониманию того, что стоит за высказанными словами, слушающий выражает говорящему свое участие в его делах и мыслях. Такое сопереживание проявляется без критики, осуждения и высокомерия, поэтому говорящий чувствует, что его слышат и понимают, а это порождает доверие между ним и слушающим. Поскольку говорящий имеет возможность выразить свои чувства, его эмоциональ-

ная возбужденность снижается и часто он после такого разговора испытывает психологическое облегчение.

Овладейте правильными приемами поведения слушающего

То, как вы слушаете и реагируете на поступающее сообщение говорящего, оказывает влияние на реакцию другого человека и его восприятие вашей реакции: будет ли он настроен продолжать разговор или почувствует ваше отторжение, будет ли испытывать напряженность или расслабленность и т. д. Это означает, что от сформировавшихся навыков поведения слушающего зависит очень и очень важное — характер дальнейшего взаимодействия с собеседником.

Реакция слушающего на слова говорящего может быть следующей.

- *Ответ-сопереживание* свидетельствует о том, что вы уловили суть сообщения. Такой ответ указывает на отсутствие с вашей стороны осуждения и способствует установлению так необходимого в общении взаимопонимания с партнером. Например: «Я понимаю, что вам нелегко на это решиться» или «Мне понятны и знакомы ваши переживания, поскольку несколько дней назад я оказался в аналогичной ситуации».
- *Ответ-вопрос* — это просьба о дополнительной информации, которая необходима, чтобы лучше понять обстоятельства, прежде чем ответить. Например: «А что вас привлекает в этой работе?» или: «И как часто вы это себе позволяете?»
- *Ответ-критика* содержит критическое высказывание, что объясняется нежеланием обсудить, одобрить услышанное или согласиться с ним. Например: «И вы полагаете, что это средство поможет?» или «А вы уверены, что сможете довести это дело до конца?»
- *Ответ-совет* помогает понять, что делать или чего не делать, и включает варианты решения проблемы. Например: «Лучше бы вам остаться на старом месте работы, ведь вы абсолютно не знакомы с этой деятель-

ностью» или: «Вам следовало бы обсудить это с руководством».

Для закрепления навыков профессионального слушания необходимо время

Можно дать знания, но, увы, нельзя дать умение ими воспользоваться. Человек должен приобрести его в процессе своей деятельности.

Умение эффективно слушать вы сможете выработать только в том случае, если будете применять знания о профессиональном слушании на практике, причем улучшение своих коммуникативных способностей вы почувствуете не сразу, а лишь спустя определенное время. Для закрепления навыков необходимо как минимум три недели. За этот срок может измениться образ вашего «я», но только при условии, что вы будете ежедневно приобретать опыт профессионального слушателя. Только тогда у вас выработаются прочные навыки, т. е. автоматическое умение эффективно слушать и понимать собеседника.

Процесс приобретения навыков может состоять из нескольких этапов:

1) *сопротивление* (естественная тенденция придерживаться уже знакомого поведения);
2) *неуверенность* (возникает при каждом нововведении);
3) *приспособление* (на этом этапе обычно снижается неуверенность и зарождается мысль о приемлемости нового поведения);
4) *перенос* (позволяет применить усвоенные навыки (новую модель поведения) в незнакомой ситуации);
5) *интеграция* (автоматическое, бессознательное воспроизведение усвоенных знаний и приобретенных навыков, которые на этом этапе уже становятся неотъемлемой частью поведения человека).

Максимально упрощенную модель процесса изменений поведения (выработки умений и навыков) можно условно представить в следующем виде (табл. 2).

Таблица 2

Шаг 1 – неосознанное	Шаг 2 – осознанное	Шаг 3 – вживление	Шаг 4 – интеграция
Неосознанное поведение не приводит к эффективным результатам	Осознание поведения, не достигающего цели	Сознательное применение новых навыков поведения	Автоматическое применение новых приемов и навыков (достигается, как правило, на 21-й день)

Во время слушания почаще задавайте себе следующие вопросы:

- ✓ действительно ли я слушаю собеседника или просто жду, когда придет моя очередь говорить;
- ✓ правильно ли я даю знак собеседнику, что до меня доходят его слова;
- ✓ знает ли мой собеседник, что он правильно понят;
- ✓ о ком я думаю, слушая собеседника, — о себе или о нем?

Откровенно отвечая себе на эти вопросы, слушающий способен вовремя скорректировать процесс слушания и добиться успеха в общении.

Рекомендации по развитию умения слушать

- *Старайтесь избегать осуждения и критики*, поскольку такая реакция слушающего обычно воспринимается говорящим как преследование, раздражает его и побуждает прекратить разговор.
- *Сопереживая говорящему, прислушивайтесь к тому, что стоит за его конкретными высказываниями*. Это поможет создать особые доверительные взаимоотношения. Совсем не обязательно соглашаться с тем, что говорит партнер, — нужно лишь проявить участие к нему. Понять собеседника — еще не значит с ним согласиться.

- *Правильно выбирайте время для вопросов.* Уточняющие вопросы лучше задать после того, как у говорящего снизится эмоциональный уровень и появится потребность послушать вас.
- *Старайтесь воздержаться от желания решить проблему за говорящего.* Важно уйти от назидательной роли «спасителя» и предоставить партнеру самому найти решение проблемы.
- *Старайтесь найти в услышанном что-то полезное и интересное для себя.* В любой речи можно услышать нечто, что поможет расширить ваш кругозор. Научившись профессионально слушать, вы сможете извлечь пользу из слов даже тех, кто говорит плохо.
- *Стимулируйте говорящего своим вниманием и проявлением искреннего интереса.* Постарайтесь продемонстрировать интерес к речи собеседника вставками: «да-да», «это интересно», «а что было потом?» и т. п.
- *Сосредоточьте свое внимание на основных мыслях говорящего.* Выработайте умение распознавать стандартные приемы построения речи: вступление к основной теме; «мостики» от одного предмета обсуждения к другому по ходу развития темы; примеры; заключения, резюме; призывы к действию и т. п. Крайне важно научиться отделять главные идеи говорящего от второстепенных, факты от принципов, идеи от примеров, доказательства от домыслов.
- *Старайтесь абстрагироваться от внешних обстоятельств.* Посторонние звуки, звонок телефона, хлопанье дверью, гудки автомобилей, разговор находящихся рядом людей и т. п. способны отвлечь вас от разговора. Крайне важно в такой ситуации сконцентрировать внимание на речи собеседника.
- *Научитесь спокойно реагировать на раздражающие вас слова собеседника.* Следите за так называемыми «горячими кнопками», т. е. научитесь распознавать высказывания-уловки, доводящие вас до такого состояния, когда вы перестаете слушать и начинаете мысленно готовить свои возражения.

- *Мысленно резюмируйте сказанное партнером.* Решите для себя, насколько говорящему удалось обосновать свои суждения и насколько вы их разделяете. Составляйте мысленное резюме по каждой из отдельных тем по мере их развития, сравнивайте их и противопоставляйте, оценивайте доводы говорящего.
- *Овладейте умением понять больше, чем сказано.* Это означает, что необходимо научиться «читать между строк» и находить скрытое значение сказанного. Взгляд, поза, жесты — все это сообщает об истинном, а не деланном психологическом состоянии говорящего.
- *Оценивайте содержание сообщения, а не поведение говорящего.* Прежде чем вынести свой «приговор», выслушайте собеседника полностью. Восприятие содержания сообщения гораздо важнее, чем оценка самого говорящего.
- *Создайте своим невербальным поведением атмосферу сопереживания.* Внимательность, сосредоточенность, чуткость к словам говорящего формируют у последнего чувство его значимости, что способствует сближению партнеров.
- *Отражайте чувства и переживания собеседника.* Необходимо стать своего рода «зеркалом», адресно отражающим чувства и переживания партнера.
- *Преодолевайте желание использовать так называемые «успокаивающие» фразы:* «Ну, все не так уж и плохо», или: «Не стоит так сильно переживать, все будет хорошо», или: «Это мелочи, не следует все принимать так близко к сердцу», или: «Не надо делать из мухи слона». К таким фразам говорящий будет относиться без особого доверия, поскольку они преуменьшают его чувства.
- *Используйте различные способы для подтверждения вашего внимания.* Это могут быть: побуждающие высказывания («Да, верно», «Это очень интересно» и т. п.); невербальные системы побуждения (кивки головой, одобрительное выражение лица, зрительный контакт, жестикуляция, прикосновения и т. п.); специаль-

ные побудительные фразы («Интересно, а что было потом», «Расскажи поподробней», «Меня это очень интересует» и т. п.).

В заключение приведем еще несколько рекомендаций, касающихся выработки умения слушать.

- Будьте первым, когда нужно слушать, и последним, когда нужно говорить.
- Научитесь слушать, и вы сможете извлечь пользу из речи даже тех, кто говорит плохо. Не забывайте, что хорошему порой учатся на примерах вульгарности и что нелепое зрелище способно породить хороший вкус.
- Два уха и один язык даны человеку, чтобы больше слушать и меньше говорить.

Как показывает опыт, если следовать этим рекомендациям, можно существенно повысить коммуникативную культуру.

2.2. ИСКУССТВО КОМПЛИМЕНТА

Если вас никто не любит,
будьте уверены — это ваша вина.

Ф. Добридж

Умение искусно делать комплименты — особое коммуникативное качество, которым должен обладать каждый руководитель, для того чтобы располагать к себе людей.

2.2.1. Сущность и основные правила комплимента

Чем человек умнее и добрее,
тем он больше замечает
добра в людях.

Б. Паскаль

Цель комплиментарности в общении

Известно, что мы все чувствительны к комплиментам. Человек, выслушивая приятные слова в свой адрес, испытывает особый вид удовольствия, так как реализует потребность получать положительные эмоции. Эта потребность свойственна каждому, поэтому человек, делающий комплименты, — желанный собеседник для окружающих. Таким образом, цель комплимента — доставить удовольствие другому человеку, тем самым запрограммировав его (воздействуя через подсознание на его эмоции) на дальнейшее сотрудничество с вами.

Отличие комплимента от лести и похвалы

Похвала, как известно, — это положительная оценка качеств собеседника. В похвале нуждается каждый, одна-

ко не следует забывать, что, как правило, похвалу высказывает старший — младшему, начальник — подчиненному, т. е. «ведущий» — «ведомому».

Комплимент — это небольшое преувеличение достоинств собеседника (рис. 9). Чаще всего комплимент соответствует тому, что человек сам думает о себе.

В отличие от комплимента *лесть* — это сильное преувеличение достоинств собеседника. Лесть грубее и может быть отвергнута из-за вопиющей неправдоподобности. Лесть многих отталкивает, хотя встречаются люди (и их, увы, немало), которым лесть по душе.

Слова «не люблю комплиментов» относятся не к комплиментам, а к пародиям на них, к лести. Известно, что плохим воплощением можно испортить самую хорошую идею.

Таким образом, между комплиментом и лестью существуют следующие основные различия:

- ✓ комплимент предполагает разночтение, размышление, в ходе которого человек сам домысливает суть услышанного; лесть, как правило, прямолинейна, однозначна, проста и понятна;
- ✓ комплимент лишь косвенно указывает на наличие у человека положительных качеств; лесть подразумевает чрезмерное, вопиющее преувеличение положительных качеств личности, приписывание несуществующих достоинств;
- ✓ комплимент способен вызвать у собеседника приятные чувства; лесть может вызвать отторжение и спровоцировать реакцию, обратную ожидаемой.

Основные правила комплимента в деловом общении

- *Концентрация внимания на внутренних, душевных качествах собеседника.* Делать комплименты, касающиеся внешних достоинств человека, гораздо проще, нежели найти в человеке внутренние качества, заслуживающие внимания. Когда мы делаем комплименты по поводу внешности собеседника, мы, сами

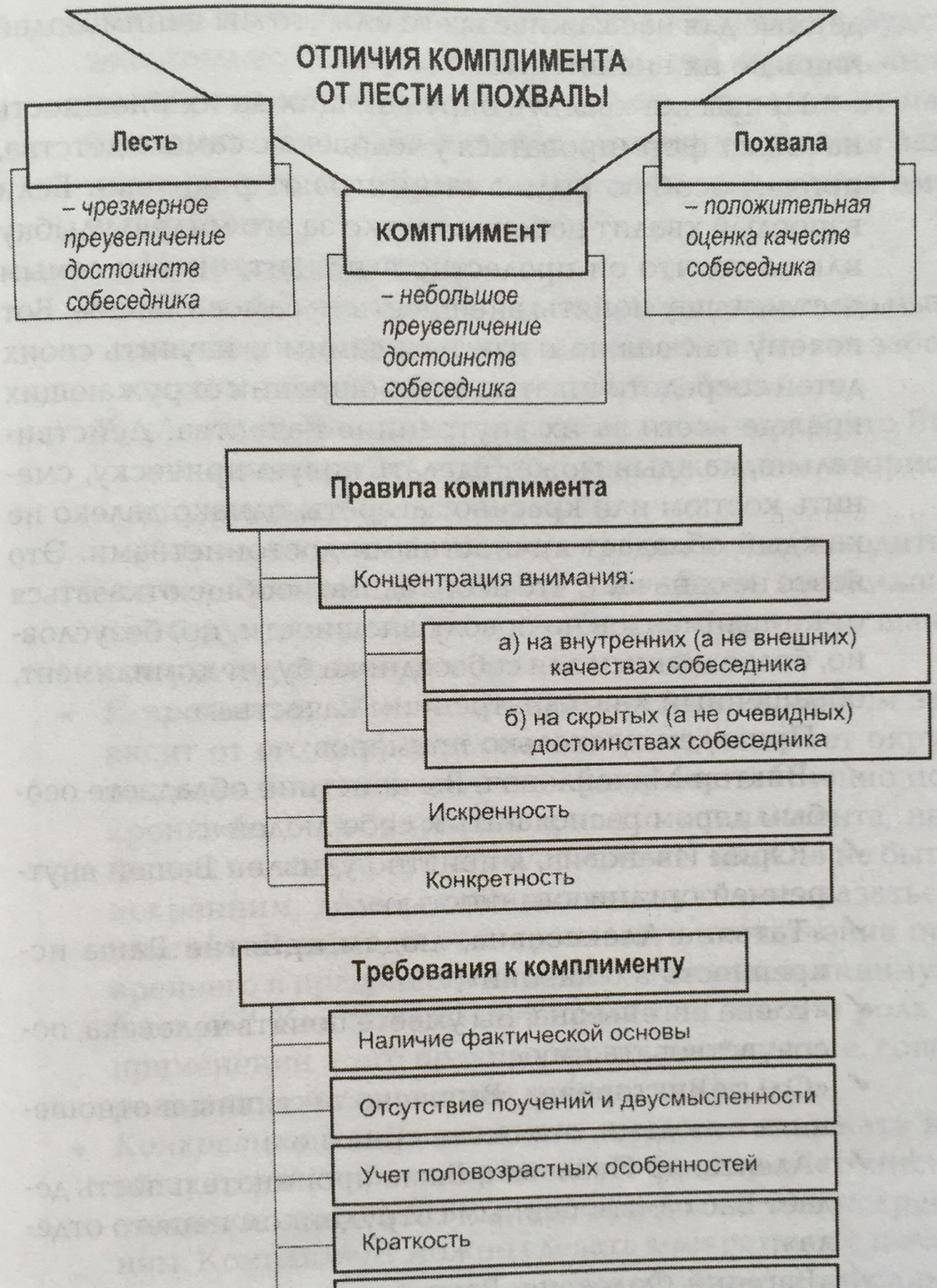

Рис. 9. Сущность комплимента, его основные правила и требования к нему

не сознавая этого, даем людям понять, что внешние данные для нас важнее всего или что мы ценим людей лишь по их внешности.

Привычка хвалить окружающих за их внешность начинает формироваться у человека с самого детства, причем особую роль в этом играют родители. Если взрослый хвалит ребенка только за его милую улыбку или за то, что он прелестно выглядит, он тем самым дает малышу понять: внешность — самое главное. Вот почему так важно научиться самим и научить своих детей сосредоточиваться на поощрении окружающих прежде всего за их внутренние качества. Действительно, каждый может сделать новую прическу, сменить костюм или красиво загореть, однако далеко не каждый обладает личностными достоинствами. Это вовсе не означает, что необходимо вообще отказаться от комплиментов по поводу внешности, но, безусловно, более ценным для собеседника будет комплимент, обращенный к его внутренним качествам.

Приведем несколько примеров:

✓ «Виктор Михайлович, Вы поистине обладаете особым даром располагать к себе людей»;
✓ «Юрий Иванович, я приятно удивлен Вашей внутренней организованностью»;
✓ «Татьяна Алексеевна, людям приятна Ваша искренность в общении»;
✓ «Елена Евгеньевна, Вы умеете понять человека, посочувствовать ему»;
✓ «Ольга Викторовна, Вы очень тактичны в отношениях с людьми, это очень приятно»;
✓ «Александр Павлович, Ваша проницательность делает Вас самым ценным сотрудником нашего отдела»;
✓ «Евгений Фадеевич, Ваша преданность делу поистине восхищает всех нас».

- *Концентрация внимания не на очевидных, а на скрытых достоинствах собеседника.* Расхваливая совершенно очевидные положительные качества партне-

ра, вряд ли вы сможете произвести на него нужное впечатление. Комплиментарное воздействие будет значительно сильнее, если вам удастся обратить внимание на достоинства собеседника, скрытые от наблюдения. Чем больше таких достоинств удастся вам подчеркнуть, тем более искренними покажутся ему ваши слова.

Приведем примеры:

✓ «Сергей Генрихович, Вы не только замечательный педагог, но и превосходный семьянин. Вы так заботитесь о своих детях, и они любят Вас!»

✓ «Алексей Павлович, мы никак не ожидали, что Вы так великолепно разбираетесь не только в юриспруденции, но и в живописи».

Опыт каждого, по-видимому, может подтвердить, что чем приятнее людям общаться с Вами, тем больше они будут доверять Вам и тем больше будет у Вас шансов удачно разрешить деловую проблему.

- *Искренность.* Искусство комплимента во многом зависит от его искренности, которая заставляет окружающих почувствовать его правдивость. Именно искренность — важнейшее правило комплимента, несмотря на то, что существует мнение: «Важно не быть искренним, делая комплименты, а только казаться таким!». Однако, чтобы произвести впечатление искреннего и правдивого человека, нужно как минимум быть им! Как показывает практика, особую роль в применении этого правила играет *эмпатия*, т. е. сопереживание и сочувствие собеседнику.
- *Конкретность.* Комплимент должен содержать не общую, а конкретизированную оценку достоинств человека, лишь в этом случае он покажется искренним. Комплимент можно сделать конкретным с помощью слов «потому что...» и последующего описания своих наблюдений. Действительно, когда нам говорят что-то приятное о каких-либо деталях, мы невольно верим тому, кто говорит об этом. Более того, нам действительно хочется думать, что за комплиментом скры-

вается правда. Сравним несколько высказываний, приведенных в таблице 3.

Таблица 3

Общая оценка достоинств человека	Конкретизированная оценка достоинств человека
Нина Михайловна! Вы очень тактичная и общительная женщина!	Теперь я понимаю, Нина Михайловна, почему все восхищаются Вами: Вы корректны, тактичны и обходительны с людьми.
Вы замечательный руководитель, Виктор Борисович!	Вы великолепный руководитель, Виктор Борисович, потому что Вы умеете не только управлять людьми, но и сопереживаете им, Вам небезразличны те, с кем Вы работаете.
Ирина Ивановна! Это было замечательно!	Это великолепно, Ирина Ивановна, потому что у Вас был превосходный контакт с аудиторией и Ваши убедительные доводы произвели сильное впечатление!
Алексей Алексеевич! Вы очень умный и проницательный человек!	Алексей Алексеевич! Вы очень умный мужчина, потому что всегда находите время для приятных мелочей, которые доставляют нам особенную радость.
Вы замечательная хозяйка, Раиса Федоровна!	Раиса Федоровна, Вы замечательная хозяйка, потому что всегда следите за чистотой в доме и очень вкусно готовите!
Владимир Александрович! У Вас прекрасное чувство юмора!	У Вас прекрасное чувство юмора, Владимир Александрович, и Ваши шутки всегда поднимают людям настроение.
Валентин Иванович! Вы настоящий труженик и мастер своего дела!	Вы мастер — «золотые руки», Валентин Иванович, потому что все, за что бы Вы ни брались, Вы делаете качественно, своевременно, с большой отдачей сил и вдохновением!
Алексей Петрович! Вы сильный духом человек!	Вы сильный мужчина, Алексей Петрович, потому что тяжелейшие испытания не сломили Вас!
Виктория Владимировна, Вы превосходный педагог!	Вы отличный лектор, Виктория Владимировна, потому что умеете привлекать внимание аудитории и искусно управлять ею.
Дмитрий Игоревич! Вы настойчивый человек!	Вы настойчивый человек, Дмитрий Игоревич, потому что, несмотря на усталость, Вы вовремя выполнили задание!
Прекрасная, безупречная работа, Марина Александровна!	Спасибо, что выполнили задание безупречно, Марина Александровна. Это очень поможет нам в решении важной задачи.
Катя, ты пользуешься большим авторитетом в нашем коллективе.	Ты — душа нашего общества, Катя, потому что очень внимательна, заботлива и тактична.

2.2.2. Основные требования к комплименту

Нужно иметь большой ум,
чтобы не показывать своего
собственного превосходства.

Ф. Ларошфуко

- *Комплимент должен быть основан на фактах.* Положительному восприятию комплимента способствует использование в нем фактов, известных обоим партнерам.

  Отсутствие фактической основы делает комплимент неубедительным и может низвести высказывание до уровня банальной лести.

  Если есть сомнение, поймет ли собеседник, о каком факте идет речь, то лучше не рисковать и вначале напомнить о нем, а затем уже обыгрывать его.

  Хуже всего, когда комплимент противоречит фактам. Например, если ваш коллега не спал всю ночь, мучаясь от зубной боли, а ему говорят, что он прекрасно выглядит, то эти слова будут восприняты как насмешка.

- *Комплимент должен быть по возможности кратким.* Комплиментарная часть высказывания должна содержать одну-две мысли, не более. Простые конструкции заведомо понятны. Более того, не следует забывать, что убедительность легко тонет в море слов.
- *Комплимент не должен содержать поучений.* Например, высказывание: «Вы замечательный сотрудник, безукоризненно выполняете свои обязанности, однако не умеете критиковать подчиненных», — будет расценено не как комплимент, а как замечание, поскольку указывает не только на достоинства, но и на недостатки.
- *В комплименте не должно быть двусмысленных оборотов.* Двусмысленность может вызвать совсем не те чувства и ассоциации, на которые вы рассчитываете.

  Приведем примеры нарушения этого требования:

- ✓ «Владимир Георгиевич, Вы блестяще справились со своей задачей и одновременно шокировали всех нас!»
- ✓ «Великолепный у Вас наряд, Елена Карловна, однако, если Вы появитесь в нем на совещании у руководителя, что могут подумать о Вас сотрудники нашего отдела?»

- *Комплимент без эмпатии несовершенен.* Только проявив эмпатию (сопереживание, сочувствие), Вы сможете понять, что собеседнику будет приятно услышать. Однако есть вещи, приятные каждому: все хотят хорошо выглядеть (особенно женщины), быть умными (особенно мужчины), добиваться успеха, пользоваться уважением, признанием, любовью и т. д. Дополнительную информацию о человеке дает общение с ним. Чем более персонифицирован комплимент, тем он ценнее, ибо полнее отражает достоинства конкретного человека.

  Таким образом, без эмпатии, без умения войти в мир мыслей и переживаний собеседника комплимент не будет эффективен и естественен. Для того чтобы адресно сопереживать собеседнику, нужно не только изучить его, как «пчелу под микроскопом», но и самому ощутить себя этой «пчелой».
- *Необходимо учитывать пол и возраст собеседника.* Делая комплименты окружающим, принимайте во внимание, кто перед вами — мужчина или женщина, ребенок, юноша или пожилой человек.
- *Возрастные особенности.* Перечислим лишь основные качества, которые наиболее значимы для человека в том или ином возрасте и могут быть объектом комплимента.

  Ребенку наверняка небезразличны оценка со стороны окружающих, интересные игрушки, собственное поведение и многое другое.

  Для подростка особенно значимы желание выделиться, модная одежда, увлечения, мнение о нем со стороны сверстников, физическая привлекательность и т. д.

Юношам и девушкам в период социализации, как показывают исследования, небезразлично, насколько они раскрепощены и сексуально привлекательны, имеют ли они собственное мнение и жизненный опыт, в престижном ли учебном заведении учатся, независимы ли от родителей и т. д.

Для взрослого человека наиболее значимы, пожалуй, его социальный статус, успешность профессиональной деятельности, здоровье, имидж и многое другое, что может и должно стать предметом нашего искреннего восхищения.

В пожилом возрасте ценностные ориентации во многом объективно меняются. Для бабушки или дедушки очень значимы успешность их детей, внуков, признание окружающими их жизненного опыта, желание передать этот опыт своим потомкам и др.

Все перечисленное выше крайне важно учитывать, когда мы делаем комплименты, указывая максимально адресно то, что значимо и важно для собеседника.

- *Половые особенности*. Эти особенности продиктованы спецификой физиологических различий между мужчиной и женщиной, протекания психических процессов, восприятия окружающей действительности, профессиональной деятельности и многим другим.

Для мужчины особо значимы: его умственные способности, финансовое положение, успешность карьеры, социальный статус, целеустремленность, решительность и ряд других качеств, из которых в идеале складывается образ преуспевающего мужчины.

А что же ценно и значимо для женщины? Безусловно, это внешний вид, красота лица и фигуры, женственность, образование, финансовое положение (собственное или мужа), карьера (для бизнес-леди), обаяние и еще очень многое, на что следует умело обращать внимание, когда объектом комплиментов становится женщина.

- *Комплимент на фоне антикомплимента особенно эффективен*. Такой комплимент, возвышая вашего

собеседника и в то же время привлекая его внимание к вашей неудаче, дает ему возможность ощутить свое превосходство.

Приведем примеры:

✓ «Сергей Генрихович, как Вам удалось убедить начальника кафедры? Я вчера целый час говорил с ним, и все без толку, а Вы за пять минут решили тот же вопрос»;

✓ «Дмитрий Игоревич, как Вам удается быть таким усидчивым? Я никогда не обладал подобным терпением!»

✓ Еще пример: нужно сделать комплимент человеку, про которого известно только то, что он скряга, каких свет не видывал.

  Включаем механизм эмпатии: а считает ли он себя скрягой? Конечно же, нет! Скорее наоборот — человеком бережливым и хозяйственным. И, несомненно, гордится этим, осуждая других за расточительность. Вот и основа для комплимента: «Мне так не хватает Вашей бережливости». Такой человек не останется равнодушным к подобному высказыванию в свой адрес. В итоге результат не только «налицо», но и «на лице» собеседника.

- *Комплиментарность требует тренировки*. Распространено заблуждение, что делать комплименты необходимо только «нужным» людям, т. е. тем, от которых мы хотим что-то получить. Однако, не имея опыта говорить комплименты «по пустякам», вы вряд ли сможете сделать удачный комплимент в нужной ситуации. Вот почему необходимо совершенствоваться в этом искусстве на «полигоне» повседневно-бытовых взаимоотношений, начиная с собственного ребенка и заканчивая случайными прохожими на улице. Только в постоянных тренировках будет отточено изысканное мастерство комплиментарности. Практикой, и только практикой достигаются легкость и непринужденность в комплименте, что делает его естественным и неотразимым.

- *Ни дня без комплимента.* Комплимент, как известно, начинается с желания его сказать. Важно найти то, что нравится в собеседнике, что хотелось бы позаимствовать у него, и сказать ему об этом прямо.

Люди обычно принимают комплименты благосклонно, ибо всякому приятно, когда ему говорят что-то хорошее. В такой ситуации они легко прощают возможные промахи, особенно если нет свидетелей. Кроме того, присутствие посторонних может смущать вас, поэтому учиться делать комплименты лучше один на один.

Однако если комплимент хорош, то более сильное впечатление он производит, когда сделан при свидетелях.

Мужчины менее требовательны к качеству комплиментов, поскольку не особенно избалованы ими, а значит, тренироваться в комплиментарности лучше на мужчинах.

2.2.3. Характеристика скрытых комплиментов

> Коммуникабельность начинается
> с внимания к людям.
>
> *Ж. Лабрюйер*

Скрытыми называются такие комплименты, которые, неявно влияя на собеседника, создают особую атмосферу доверия и открытости во взаимоотношениях.

Приведем несколько рекомендаций по использованию скрытых комплиментов.

Проявите искренний интерес к собеседнику

Любая демонстрация интереса к собеседнику — скрытый комплимент: каждому приятно сознавать, что он интересен. Важно, однако, чтобы этот интерес был не «деланным», а искренним. Притворный интерес довольно легко разоблачается, и последствия этого — самые неприятные.

Важно найти нечто действительно интересное, касающееся биографии человека, его работы, семьи, событий, свидетелем которых он был, хобби и др. Тогда ваш интерес будет неподдельным и произведет впечатление на собеседника.

Прежде чем открыть дверь, «наденьте улыбку»

Именно это рекомендует известная английская поговорка — «надеть улыбку». Причем важно улыбнуться не просто самому себе, а человеку напротив — своему собеседнику. Все мы слышали об улыбках ценою в миллион долларов и о людях, которые сделали себе карьеру именно благодаря прекрасной улыбке.

Секрет прост: действия более выразительны, чем слова, и больше верят именно действиям.

Улыбка — это выраженное мимикой действие, означающее: «Я к вам хорошо отношусь, вы мне нравитесь, мне хорошо с вами». Все это очень приятно осознавать и поэтому улыбка считается завуалированным комплиментом. Дружеское расположение рождает (по принципу «подобное рождает подобное») в ответ такое же приветливое и доверительное расположение.

Существует так называемая «мышца улыбки» — большая скуловая мышца, которая, будучи возбужденной, давит на нерв, расположенный ниже, а тот, в свою очередь, подает особый сигнал в подкорковую зону мозга, подзаряжающую интеллект новой энергией.

Возбудить «мышцу улыбки», как утверждают специалисты, можно следующими способами: физическим раздражением этой мышцы (легким поглаживанием по щеке, пощипыванием) или разглядыванием смеющихся лиц. Последнее очень важно в межличностных контактах, поскольку улыбка порождает в ответ аналогичную реакцию.

Более того, врачи знают о так называемом «лейкоцитозе улыбки», суть которого в том, что, когда человек улыбается, состав его крови существенно улучшается.

Улыбка — синоним хорошего настроения, а люди тянутся к тем, у кого хорошее настроение, кто излучает вдохновение, оптимизм, положительную энергию.

Несколько слов хотелось бы сказать о проблеме, которой обеспокоены многие женщины, старающиеся не улыбаться, так как считают, что улыбчивость приводит к появлению морщин. Это заблуждение было опровергнуто недавними

исследованиями, раскрывшими механизм образования морщин: экспериментально установлено, что неулыбчивые лица старятся быстрее, потому что у хмурых людей и настроение хмурое, а это старит их уже само по себе.

Почаще произносите имя собеседника

Известно, что человеку приятно слышать свое имя. Это, как отмечает Д.Карнеги, самое приятное, самое любимое и еще во многом «самое» слово на свете.

Произносить имя собеседника следует не скороговоркой, а с чувством и в том же темпе, в каком идет разговор.

Обращаться к человеку по имени — значит проявлять особое уважение к нему. Если вы при первом знакомстве запомните имя собеседника, то не просто продемонстрируете уважение, а сделаете своеобразный комплимент.

В заключение подведем итог сказанному двумя выводами:

1. Мы все чувствительны к комплиментам. Да, действительно, это так, и вряд ли можно найти исключения. Комплименты любят практически все, просто у отдельных людей реакция на них бывает не столь заметна.

Слабость к комплиментам объясняется тем, что они удовлетворяют важнейшую психологическую потребность человека испытывать положительные эмоции.

Собеседник, удовлетворивший эту потребность, становится действительно желанным партнером по общению.

2. Польза от комплимента — всем. Сделать хороший комплимент собеседнику — значит расположить его к себе, понравиться ему. И когда комплимент приходится по душе партнеру, лицо его озаряется улыбкой. Хорошее настроение вместе с улыбкой имеет приятное обыкновение передаваться и автору комплимента. Это означает, что вы также непроизвольно улыбнетесь и почувствуете, что ваше настроение улучшилось. Так что польза от комплиментов — обоюдная!

2.3. КОНСТРУКТИВНАЯ КРИТИКА

> Как лекарство не достигает цели,
> если доза слишком велика,
> так и порицание и критика —
> когда они переходят меру
> справедливости.
>
> *А. Шопенгауэр*

Важнейшее слагаемое культуры делового общения руководителя — умение конструктивно критиковать.

Перечислим правила конструктивной критики, причины неудачной критики, а также наиболее эффективные критические оценки, которые могут быть применены руководителем по отношению к своим подчиненным (рис. 10).

2.3.1. Сущность и основные правила конструктивной критики

> Мир будет тем лучше,
> чем больше людей станут
> счастливыми.
>
> *Р. Саелиан*

Правила конструктивной критики

Основные правила конструктивной критики сформулируем в виде конкретных рекомендаций.

- *Старайтесь терпеливо выслушивать объяснения.* К сожалению, немногим руководителям удается выслушивать объяснения критикуемых непредвзято, терпеливо и до конца. С уст таких руководителей невольно срываются замечания, подобные такому: «Если хотите со мной разговаривать — молчите!»
- *Сохраняйте ровный тон.* Бесконечное терпение — настоящий талант. Если критикующий легко сбивается на крик, это верный признак того, что он не умеет

владеть собой. Как подсказывает опыт, эффективность крика в ситуации, когда нужно убедить человека в чем-либо, близка к нулю.

- *Прежде чем критиковать подчиненного, похвалите его.* Это достаточно эффективный прием, особенно действенный в преддверии сокрушительной критики. Например, можно сказать критикуемому: «Мы сотрудничаем уже не первый год, и нередко Ваши результаты были просто великолепны. Что же произошло сейчас?» В данном случае у критикуемого нет никаких оснований сетовать на несправедливое, предвзятое к себе отношение к себе со стороны критикующего, поскольку тот ушел от крайности, отметив все — и хорошее, и плохое.

  Обдумывая, за что похвалить, вы помогаете не только критикуемому, но и себе, так как сопоставление хорошего и плохого сделает вашу позицию более взвешенной и терпимой. Это облегчит выполнение и двух предыдущих правил: терпеливо выслушивать и сохранять ровный тон. В результате при общении с партнером не возникнет конфронтации, к которой зачастую приводит критика.

- *Критикуйте поступки, а не человека.* Каждый может согласиться с тем, что он ошибся, особенно если в качестве доказательств приведены очевидные факты, но вряд ли кто-то согласится с тем, что он плохой человек. В последнем случае возникает конфронтация, препятствующая взаимодействию.
- *Старайтесь критиковать наедине, без свидетелей.* Критика при свидетелях вызывает особое неудовольствие со стороны критикуемого.
- *Помогите критикуемому «сохранить свое лицо».* Часто собеседник не соглашается с вами только потому, что согласие ассоциируется у него с потерей собственного достоинства. Вот почему не следует забывать: ничто так не разоружает критикуемого, как условия почетной капитуляции. Крайне важно построить побежденному «золотой мост» для отступления.

Основные причины деструктивной (неудачной) критики

Чтобы овладеть умением конструктивно критиковать, необходимо знать причины неудачной критики, т. е. такого порицания, в результате которого у критикуемого возникает крайне отрицательное отношение к воздействию, оказываемому на него. К основным причинам неудачной критики относятся:

- ✓ *фатальность*, т. е. такое психо-эмоциональное воздействие, которое формирует у критикуемого лишь чувство безвозвратной потери, невозможности что-либо изменить. В этой ситуации критикующий заявляет примерно следующее: «Вам надо было поступить исключительно так-то». Поскольку, как говорится, поезд уже ушел, критикуемый попадает в тупиковую ситуацию и ему ничего не остается, кроме как сопротивляться и «спасать свое лицо». Ясно, что пользы от такой критики мало;
- ✓ *назидательность*, которая проявляется в тоне, нравоучительных фразах: «Чаще надо прислушиваться к моим советам», «Вы поняли, наконец, как надо делать?» и т. п. В подобных ситуациях критикуемый считает: «Он ко мне придирается». Чтобы заставить собеседника подумать: «Он хочет мне помочь», критикующий должен перейти от упреков к предложению о сотрудничестве, например: «Свои пожелания я высказываю лишь в надежде сохранить наши добрые отношения»;
- ✓ *эмоциональность*, когда критикующий не может вовремя остановить поток упреков, «заводится» и тем самым подавляет слабых духом собеседников, а сильных подталкивает к активному противоборству. В обоих случаях такая критика пользы не приносит.

Каждый из нас может продолжить этот перечень неудач. Достаточно вспомнить случаи, когда критика в ваш адрес больно резанула по сердцу, заставила невзлюбить (если не возненавидеть) критикующего. Вот почему, прибегая к

критике, старайтесь постоянно задаваться вопросами: что чувствует оппонент, как он воспринимает замечания, каково его физическое и моральное состояние? Стройте разговор исходя из ответов на эти вопросы, и тогда ваша критика будет действенна.

Следует помнить, что критика дает положительный результат только в том случае, если она гасит сопротивление собеседника к восприятию замечаний. Необходимо вовлекать партнера в процесс критики, заставляя его осознавать важность выполняемой им работы, а также то, что его оценивают по достоинству. Это изменит и работу критикуемого, и ситуацию в целом к лучшему.

2.3.2. Эффективные критические оценки

Чего не следует делать,
не делай даже в мыслях.
Эпиктет

- *Критика-похвала*
  - ✓ Работа сделана хорошо, но только не для этого случая.
  - ✓ Неплохо, но вы способны на большее.
  - ✓ Все было хорошо, но только не совсем вовремя.
  - ✓ Видно, что вы старались, но, увы, этого оказалось недостаточно.
  - ✓ Ну вот, так уже совсем неплохо, дело осталось за малым.
  - ✓ Уже лучше, но здесь еще надо поработать.
  - ✓ В основном все правильно, но несколько ошибок придется устранить.
- *Безличная критика*
  - ✓ В нашем подразделении есть еще люди, не справляющиеся со своими обязанностями, но не будем их называть.
  - ✓ Приходится констатировать, что не все поняли важность этого вопроса.

- ✓ Некоторые сотрудники до сих пор не рассчитались с библиотекой. Надеюсь, они знают об этом.
- ✓ Среди нас есть такие, кто не выполняет распорядок дня.
- ✓ Пусть будет стыдно тому, кто не осмелился признаться.

- *Критика-озабоченность*
  - ✓ Я очень озабочен положением дел, сложившимся у...
  - ✓ Я озабочен вашим недобросовестным отношением к работе.
  - ✓ У нас вызывает озабоченность ваша неподготовленность к докладу.
  - ✓ Я озабочен тем, что вы не стремитесь анализировать свои поступки.
  - ✓ Не знаю, смогу ли я вам доверить такое дело в следующий раз.
  - ✓ Я крайне озабочен тем, что в последнее время с вами творится что-то неладное.
- *Критика-сопереживание*
  - ✓ Я прекрасно понимаю вас, стараюсь войти в ваше положение, но и вы войдите в мое, ведь дело-то не сделано.
  - ✓ Я понимаю, как вам сейчас трудно, но в этом ведь только ваша вина.
  - ✓ Мне близка ваша позиция, но подумайте о подчиненных, каково им сейчас.
- *Критика-сожаление*
  - ✓ Я очень сожалею, но должен отметить, что работа сделана некачественно.
  - ✓ Очень жаль, что вы не справились с заданием.
  - ✓ Я сожалею, но вы совершили ошибку.
  - ✓ К моему сожалению, вы не оправдали наших надежд.
  - ✓ Сожалею, что вы не сделали это лучше.
  - ✓ К сожалению, мы не ожидали от вас такого решения.

- ✓ Мне искренне жаль, что вы меня не услышали.
- ✓ К сожалению, это не совсем то, что надо.
- ✓ Мне жаль, что вы не успели выполнить работу.

- *Критика-удивление*
  - ✓ Как?! Неужели вы не смогли выполнить это задание?! Не ожидал...
  - ✓ Я шокирован: вы совершили слишком много ошибок.
  - ✓ Я просто не ожидал от вас такого результата.
  - ✓ Признаться, удивлен, что отчет еще не готов.
  - ✓ Я просто в недоумении по поводу вашей неисполнительности.
  - ✓ Вот уж не ожидал, что вы не сможете скопировать рисунок.
  - ✓ Как, и вы не видите своих недостатков?
  - ✓ Как, и вам это нравится?
  - ✓ Сегодня вы меня удивили. Кто бы мог подумать, что вы будете в числе нарушителей?
  - ✓ Неужели вы так и не поняли свою ошибку?
- *Критика-смягчение*
  - ✓ Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы.
  - ✓ Наверное, вам неправильно объяснили это задание.
  - ✓ Простите себя за произошедшее.
  - ✓ Это просто обычная рабочая ошибка.
  - ✓ Вы опоздали, но я знаю, что это не ваша вина.
  - ✓ У вас не было такого опыта, поэтому вы не виноваты.
  - ✓ Наверное, поручая вам это задание, мы не все рассчитали.
- *Критика-предупреждение*
  - ✓ Если вы и в дальнейшем будете допускать промахи, то пеняйте на себя.
  - ✓ Предупреждаю, что впредь у нас с вами будет другой разговор.
  - ✓ Рекомендую вам самостоятельно сделать выводы из случившегося.

✓ При повторной ошибке вы будете наказаны.
✓ Это было мое последнее предупреждение.

- *Критика-требование*
  ✓ Сожалею, но работу вам придется переделать.
  ✓ Эта работа требует немедленного выполнения.
  ✓ Я требую, чтобы...
- *Подбадривающая критика*
  ✓ Ничего, в следующий раз сделаете лучше, а сейчас не получилось.
  ✓ Все нормально, сегодня вы сделали не очень хорошо, завтра получится лучше.
  ✓ С вашим старанием в следующий раз вы добьетесь отличного результата.
  ✓ Будьте уверены: если вы захотите, вы непременно выполните это задание.
  ✓ Все получится, если попробовать еще раз.
- *Критика-надежда*
  ✓ Надеюсь, что следующий раз вы сделаете это лучше.
  ✓ Уверен, что, несмотря на допущенную сегодня ошибку, вы с этим обязательно справитесь.
  ✓ Надеюсь, что в следующий раз вы спланируете свою работу.
  ✓ Хочу надеяться, что в дальнейшем вы не допустите таких досадных просчетов.
  ✓ Я надеюсь, что это не предел ваших возможностей.
  ✓ Хочется верить, что впредь вы будете более внимательны.
- *Критика-упрек*
  ✓ Ну что же вы? Я на вас так рассчитывал!
  ✓ Не ожидал, что по вашей вине придется переделывать отчет.
  ✓ Никогда бы не подумал, что вы на такое способны.
  ✓ Как же так, я думал, у вас все получится!
  ✓ Ну что же вы нас так подводите!
- *Критика-аналогия*
  ✓ Раньше, когда я был таким же молодым и недостаточно опытным, как вы, я допустил точно такую же ошибку.

- ✓ Подумать только, но я тоже не смог сделать это с первого раза.
- ✓ У вас получилось лучше, чем у других в первый раз. Попробуйте еще.
- ✓ Раньше я тоже не мог выполнить это действие.
- ✓ Заметьте, вы сделали те же ошибки, что и в прошлый раз.
- ✓ Обратите внимание: ваш коллега считал точно так же, и что из этого получилось?
- ✓ Когда я был молод, как вы, я был таким же самоуверенным.

- *Критика-замечание*
  - ✓ Вы были грубы, я считаю, что вам следует извиниться!
  - ✓ Жаль, что вы так поспешили с решением, впредь советуйтесь!
  - ✓ Вы слишком болезненно реагируете, не будьте таким импульсивным!
  - ✓ Вы опоздали, постарайтесь больше этого не делать!
  - ✓ Вы неверно выполнили это задание. В следующий раз найдите возможность посоветоваться.
- *Критика-вопрос*
  - ✓ Увы, но работа выполнена неверно. Что собираетесь предпринять?
  - ✓ Как планируете исправить допущенные ошибки?
  - ✓ Что предпримете, чтобы исправить положение?
  - ✓ Вы неправильно оценили ситуацию. Что предлагаете делать?
  - ✓ Опять поражение. Как предполагаете выйти из положения?
- *Критика-опасение*
  - ✓ Боюсь, что в следующий раз работа будет выполнена столь же некачественно.
  - ✓ Боюсь, это войдет у вас в привычку.
  - ✓ Меня беспокоит, что вы повторяете одни и те же ошибки.

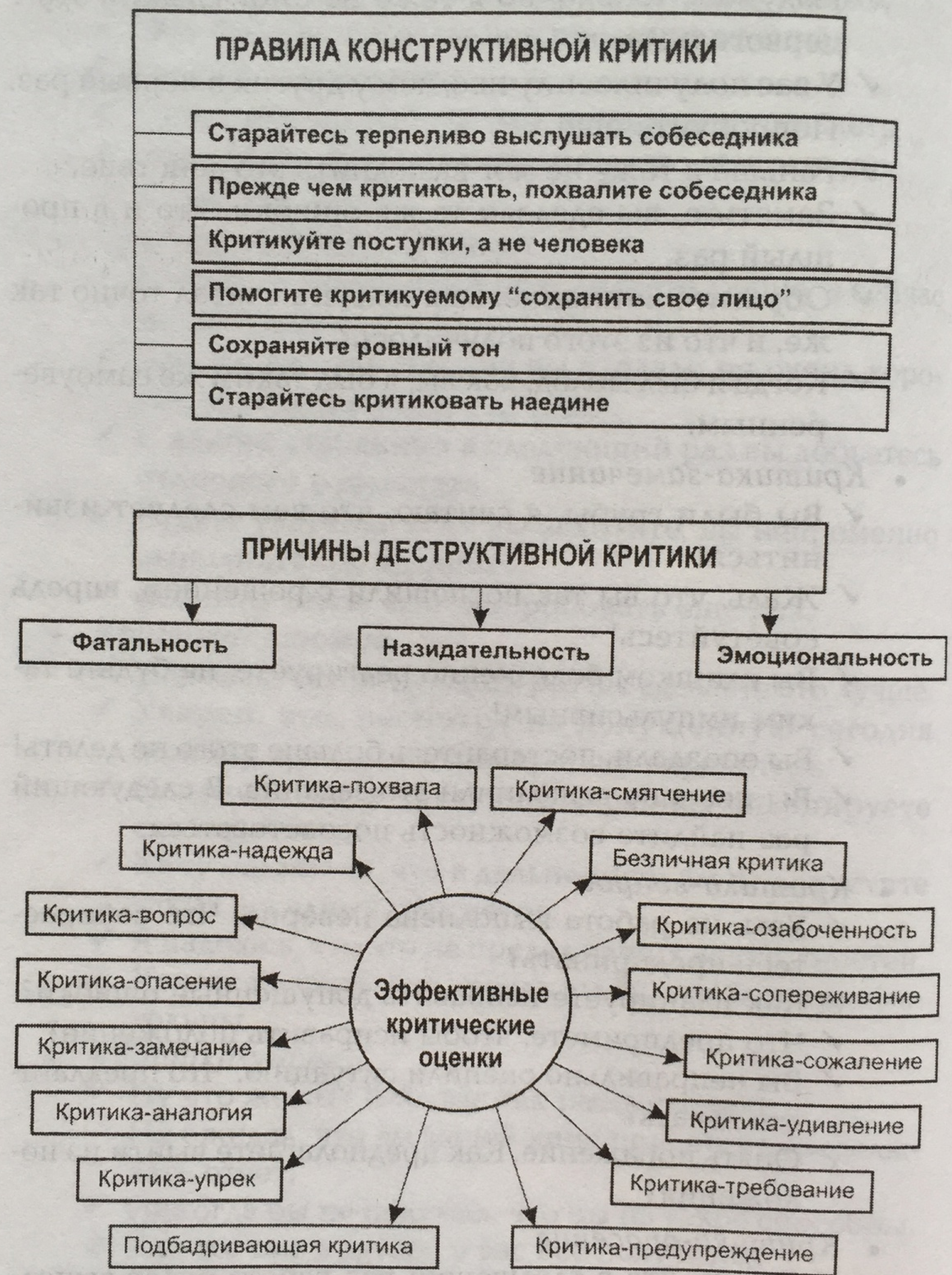

Рис. 10. Сущность конструктивной критики

- ✓ Боюсь, что в дальнейшем вам нельзя будет поручать столь ответственное задание.
- ✓ Опасаюсь, что завтра будет тот же результат.

Как видим, есть много способов не превращать критику в «разнос», который унижает зависящих от вас людей. Заметим лишь, что все эти разновидности критики хороши при условии, что получающий порицание уважает критикующего и ценит его мнение о себе.

2.4. ИСКУССТВО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

Умение ставить разумные вопросы уже есть важный необходимый признак ума и проницательности.

И. Кант

С необходимостью задавать вопросы и отвечать на них сталкивается каждый руководитель. Для того чтобы корректно задавать вопросы и отвечать на них, различать уловки, которые могут применить собеседники (по незнанию или преднамеренно), он должен знать логическую сущность вопросов и ответов, виды вопросов и правила постановки вопросов и формулирования ответов. Этому учит логика вопроса и ответа.

Вопрос и ответ, как известно, есть две противоположные стороны единого целого! Вопрос — обращение, требующее ответа; ответ — высказывание, вызванное вопросом. Раздел современной логики, исследующий логико-семантические свойства вопросно-ответных комплексов, называется ***интеррогативной*** (от лат. *interrogativus* — вопросительный) ***логикой***.

2.4.1. Классификация вопросов

Хочешь получить умный ответ — спрашивай умно.

Ф. Честерфилд

Кратко рассмотрим основные критерии классификации вопросов и технологию использования наиболее эффективных из них (рис. 11).

Критерии классификации вопросов

Вопрос — это логическая форма, включающая исходную информацию с одновременным указанием на ее недостаточность с целью получения новой информации в виде ответа.

Вопросы можно классифицировать по разным основаниям. Рассмотрим те виды вопросов, которые наиболее часто встречаются в деловом общении.

- *По степени выраженности* различают явные и неявные вопросы. *Явный* вопрос выражается в языке полностью вместе со своими предпосылками и требованиями установить неизвестное. *Скрытый* (*неявный*) вопрос выражается лишь своими предпосылками, а требование установить неизвестное восстанавливается после осмысления предпосылок вопроса.
- *По структуре* вопросы бывают простыми и сложными. *Простой* вопрос структурно предполагает только одно суждение. Он не может быть расчленен на элементарные вопросы. *Сложный* вопрос образуется из простых с помощью логических союзов «и», «или», «если, то» и др.
- *По способу запроса неизвестного* различают уточняющие и восполняющие вопросы. *Уточняющие* вопросы (так называемые «ли»-вопросы) направлены на выявление истинности выраженных в них суждений. Во всех этих вопросах присутствует частица «ли», включенная в словосочетания «верно ли», «надо ли», «действительно ли» и т. д. *Восполняющие* вопросы направлены на получение новой информации.
- *По количеству возможных ответов* вопросы делятся на открытые и закрытые. *Открытым* называется вопрос, на который можно дать неопределенное множество ответов. *Закрытым* называется вопрос, имеющий конечное, чаще всего достаточно ограниченное, количество ответов.
- *По отношению к познавательной цели* вопросы делятся на узловые и наводящие. Вопрос называется уз-

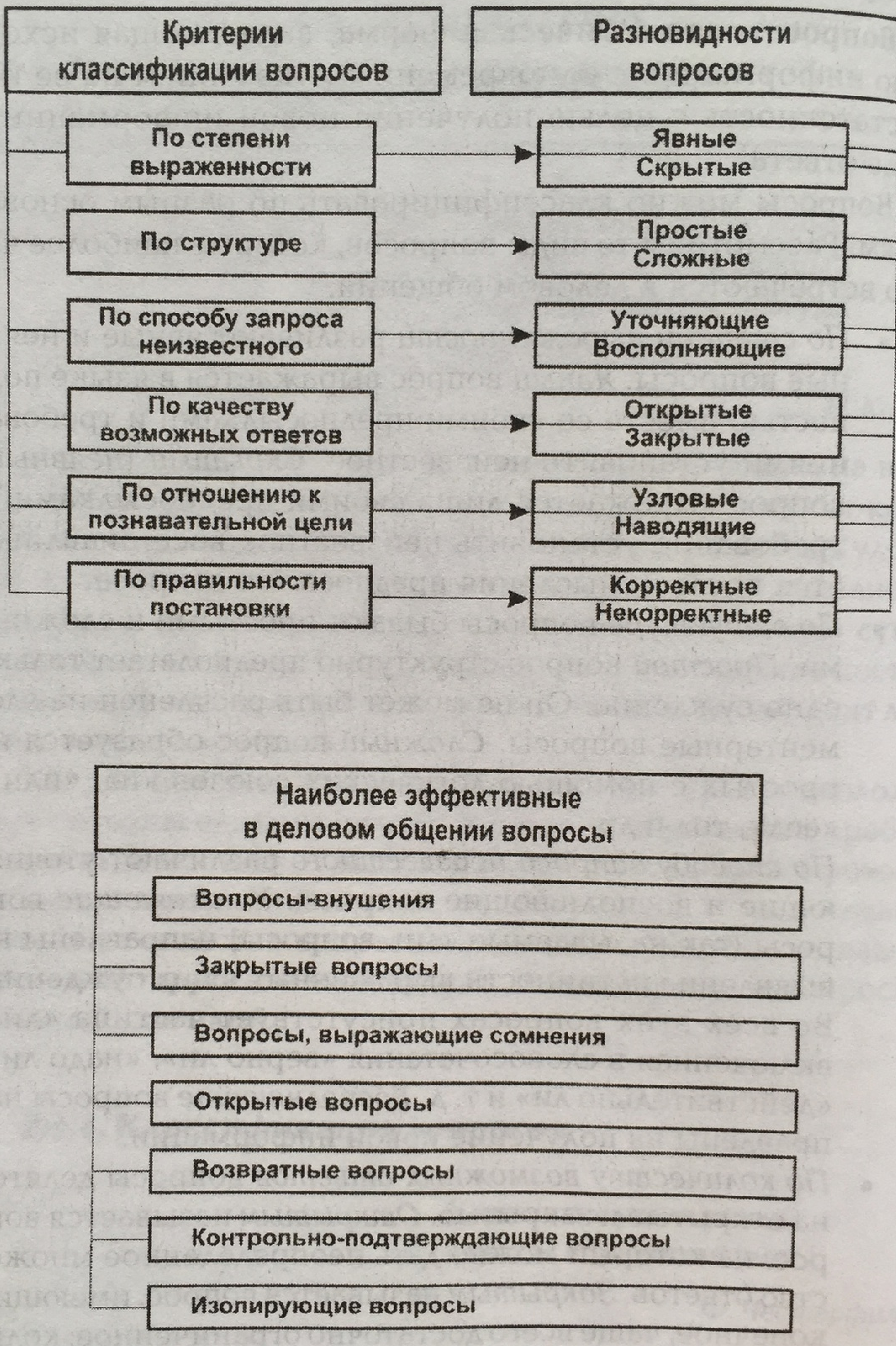

Рис. 11. Классификация вопросов

ловым, если верный ответ на него служит непосредственно достижению этой цели, и *наводящим*, если верный ответ приближает к пониманию узлового вопроса. Очевидно, что четкой границы между узловыми и наводящими вопросами не существует.

- *По правильности постановки* вопросы делятся на корректные и некорректные. *Корректным* (от лат. *correctus* — вежливый, тактичный, учтивый) называется вопрос, предпосылкой которого служит истинное и непротиворечивое суждение. *Некорректный* вопрос основан на ложном или противоречивом суждении (суждениях), смысл которого (которых) не определен. Различают два вида логически некорректных вопросов: тривиально некорректные и нетривиально некорректные (от лат. *trivials* — избитый, пошлый, лишенный свежести и оригинальности). Вопрос тривиально некорректен или бессмыслен, если он выражен предложениями, содержащими неясные (неопределенные) слова или словосочетания, например: «Приводят ли критическое метафизирование абстракциями и дискредитация тенденции церебрального субъективизма к игнорированию системы парадоксальных иллюзий?»

  Могут возникать ситуации, когда корректные вопросы воспринимаются как тривиально некорректные вследствие того, что содержат выражения, неизвестные партнерам по общению или неправильно ими понимаемые. В таких случаях нужно пояснить неизвестные (неправильно понимаемые) выражения или заменить их известными.

  Вопрос называется *нетривиально некорректным*, если его предпосылка — ложное утверждение. На такой вопрос нельзя дать правильного ответа.

Не стоит забывать, что действительные интересы собеседника можно определить с помощью умело сформулированных вопросов и последующего еще более умелого выслушивания ответов.

С помощью целенаправленных вопросов можно:

- ✓ выявить интересы собеседника;
- ✓ направить его внимание на важные детали разговора;
- ✓ узнать возражения партнера по общению;
- ✓ вернуть утраченную инициативу в разговоре;
- ✓ сообщить свою мысль оппоненту и умело разрушить его ложную уверенность в чем-либо.

Наконец, с помощью умелых вопросов можно построить отношения подлинного партнерства с собеседником. Действительно, можно согласиться, что тот, кто спрашивает, тот и управляет разговором.

Наиболее эффективные в деловом общении вопросы

- *Открытые вопросы*
  - ✓ Какие ожидания вы связываете с этим предложением?
  - ✓ Что вы об этом думаете?
  - ✓ Какой из вопросов для вас наиболее важен?
- *Закрытые вопросы*
  - ✓ Устроит ли вас, если... ?
  - ✓ Желаете ли вы, чтобы... ?
  - ✓ Ожидаете ли вы, что... ?
- *Вопросы, выражающие сомнение*
  - ✓ Можете вы себе представить, что... ?
  - ✓ Что бы вы сказали, если... ?
  - ✓ Вы уже обдумали, что... ?
- *Вопросы-внушения*
  - ✓ Не доказывает ли ваш опыт руководителя, что... ?
  - ✓ Вы также не придерживаетесь мнения, что... ?
- *Контрольно-подтверждающие вопросы*
  - ✓ Развеяло ли это ваше сомнение в том, что... ?
  - ✓ Не могли бы мы теперь оставить эту тему и обратиться к... ?
  - ✓ Вам ведь понятны мои главные идеи?
- *Изолирующие вопросы*
  - ✓ Если мы рассмотрим это предложение, вы согласитесь с тем, что... ?

- ✓ Могу ли я исходить из того, что ваше решение зависит только от выяснения вопроса о... ?
- ✓ Если предположить, что этот пункт мы выяснили, что вы будете делать дальше... ?

- *Возвратные вопросы*
  - ✓ Это чрезвычайно важные вопросы. Мы ведь вернемся к ним в ходе разговора?
  - ✓ Проблема меня очень интересует. Могли бы вы еще раз подробно остановиться на этом?
  - ✓ Я согласен с вами относительно того, что... вы не будете против, если мы вернемся к этому вопросу?
  - ✓ Вы действительно считаете, что... ?
  - ✓ Как вы пришли к этому?

Технология использования уточняющих вопросов

С помощью умело сформулированных вопросов можно эффективно устанавливать обратную связь с говорящим, сводить вероятность искажений и пропусков информации к минимуму и тем самым добиваться желаемого взаимопонимания.

Варианты таких уточняющих вопросов приведены в таблице 4 на стр. 90–91.

Правила постановки вопросов

- *Корректность постановки вопроса* состоит в том, что он должен быть правильным по форме и содержанию. Провокационные и неопределенные вопросы недопустимы.
- *Возможность альтернативного ответа* («да» или «нет») на уточняющие вопросы.
- *Краткость и ясность формулировки вопроса*. Длинные, запутанные вопросы трудно понять, а следовательно, на них нелегко ответить.
- *Простота вопроса*. Если вопрос сложный, его лучше разбить на несколько простых.
- *Учет формально-логических особенностей постановки вопросов*:

Таблица 4

Конкретная ситуация	**Цель вопроса**	**Формулировка вопроса**
Говорящий использовал незнакомое слово или понятие	Выяснить значение слова (смысл понятия)	«Уточните, пожалуйста, какой смысл Вы вкладываете в понятие *каузальная атрибуция?*»
Говорящий хочет сказать что-то конфиденциальное и делает паузу	Поощрить к высказыванию, не оказывая давления	«Вы говорите о том, что помогает нам найти выход из этой ситуации. Я с большим интересом выслушаю Вас».
Говорящий уклоняется от темы и не говорит того, что вы хотели бы от него услышать	Побудить говорить о нужном для вас	«Вы ведь хотели рассказать о способе решения этого вопроса?»
Говорящий запинается, повторяя одно и то же	Побудить двигаться дальше	«С Вашего разрешения я подытожу сказанное. Вы говорите о том, что, во-первых,.. во-вторых,.. в-третьих,.. Наверное, у Вас есть еще доводы в подтверждение этого тезиса?»
Говорящий неточно сформулировал свою мысль	Уточнить мысль сказанного перефразированием	«Насколько я Вас понял, Вы говорили о том, что... Верно?»
Говорящий высказал какое-то важное суждение	Проверить понимание сказанного	«Правильно ли я понял, что...?»

Конкретная ситуация	Цель вопроса	Формулировка вопроса
Говорящий не принимает ваше уточнение (дополнение)	Выяснить причину, по которой ваше дополнение не было принято	«Не могли бы Вы помочь мне разобраться, почему не учтено мое предложение относительно...?»
Собеседник хочет изменить ранее высказанную им точку зрения	Принудить к подтверждению предыдущего мнения	«Я знаю, Вы человек слова. Вы ведь придерживаетесь той точки зрения, которую высказали во время нашей последней встречи?»
Собеседник начал сомневаться в чем-либо	Рассеять подозрения у партнера	«Похоже, Вас что-то обеспокоило? Не могли бы Вы сказать, что именно?»
Говорящий высказал сомнение в правильности вашей точки зрения	Проверить, согласен ли оппонент с вашей точкой зрения	«Как Вы считаете, в какой мере можно согласиться с моей точкой зрения?»
Партнер высказал соображения, имеющие особое значение для вас	Обратить особое внимание на важную для вас часть высказанных партнером доводов	«Вы очень доходчиво объяснили все, что касается...»
Говорящий не соглашается с вашими доводами	Выяснить причину неприятия	«Не могли бы Вы уточнить, по каким позициям мы можем продолжать обсуждение и на чем основаны Ваши сомнения?»

- ✓ вопрос должен быть конкретным, кратким, понятным, простым по конструкции;
- ✓ вопрос должен указывать время, место и контекст, которые необходимо учитывать при ответе;
- ✓ в вопросе не следует употреблять слова с двойным значением;
- ✓ контрольные вопросы не должны следовать за основными;
- ✓ вопрос должен указывать на альтернативы ответов;
- ✓ при необходимости конкретизации ответа в вопрос можно ввести краткое предисловие;
- ✓ формулировка вопроса и его смысл должны учитывать личный опыт опрашиваемого в той области, к которой относится вопрос.

Отличие обычных вопросов от риторических состоит в том, что риторические вопросы, как известно, являются суждениями, так как в них содержится утверждение или отрицание; обычные же вопросы суждениями не являются.

2.4.2. Основные виды и правила формулирования ответов

> Коварная это вещь —
> культура общения:
> присутствие ее незаметно,
> зато отсутствие замечается сразу.
>
> *С. Муратов*

Основные виды ответов

Ответ — это суждение, вызванное вопросом. Основные функции ответа:

- ✓ уменьшение неопределенности, заключенной в вопросе;
- ✓ указание на неправильную постановку вопроса.

Один и тот же вопрос может иметь много разных ответов, неравнозначных по своим логико-информационным характеристикам, поэтому различают следующие виды ответов (рис. 12).

- *По области поиска* ответы делятся на прямые и косвенные. *Прямым* называется ответ, который берется непосредственно из области поиска ответов и не содержит дополнительных сведений или рассуждений. *Косвенный* ответ берется из более широкой области, нежели область поиска ответов, но при этом связан с прямым ответом некоторым логическим отношением по истинности. Например, на вопрос: «Есть ли жизнь на Венере?» можно ответить: «Температура атмосферы этой планеты равна приблизительно 485 градусам по Цельсию. При такой температуре все живое гибнет». Это ответ косвенный, однако из него логически следует прямой ответ: «На Венере нет жизни». По сравнению с прямым косвенный ответ нередко содержит дополнительные сведения и потому дает возможность всесторонне рассмотреть предмет обсуждения.
- *По объему информации* различают полные и частичные ответы. *Полный* ответ без остатка устраняет содержащуюся в вопросе неопределенность и делает неизвестное известным. Это всякий прямой ответ, а также всякое непротиворечивое суждение, из которого следует прямой ответ. Истинный полный ответ называется исчерпывающим. *Частичным* называется ответ, в некоторой степени устраняющий содержащуюся в вопросе неопределенность и приближающий превращение неизвестного в известное. Частичным ответом считается всякое суждение, вытекающее в качестве следствия из прямого ответа на основе принятых положений, но не наоборот. Например, если на вопрос: «Готово ли правительство взять власть в свои руки и осуществить экономическую реформу?» депутат ответил: «Правительство не может осуществить экономическую реформу, так как не разработана ее концепция», то это ответ частичный, поскольку он относится только ко второй части вопроса.

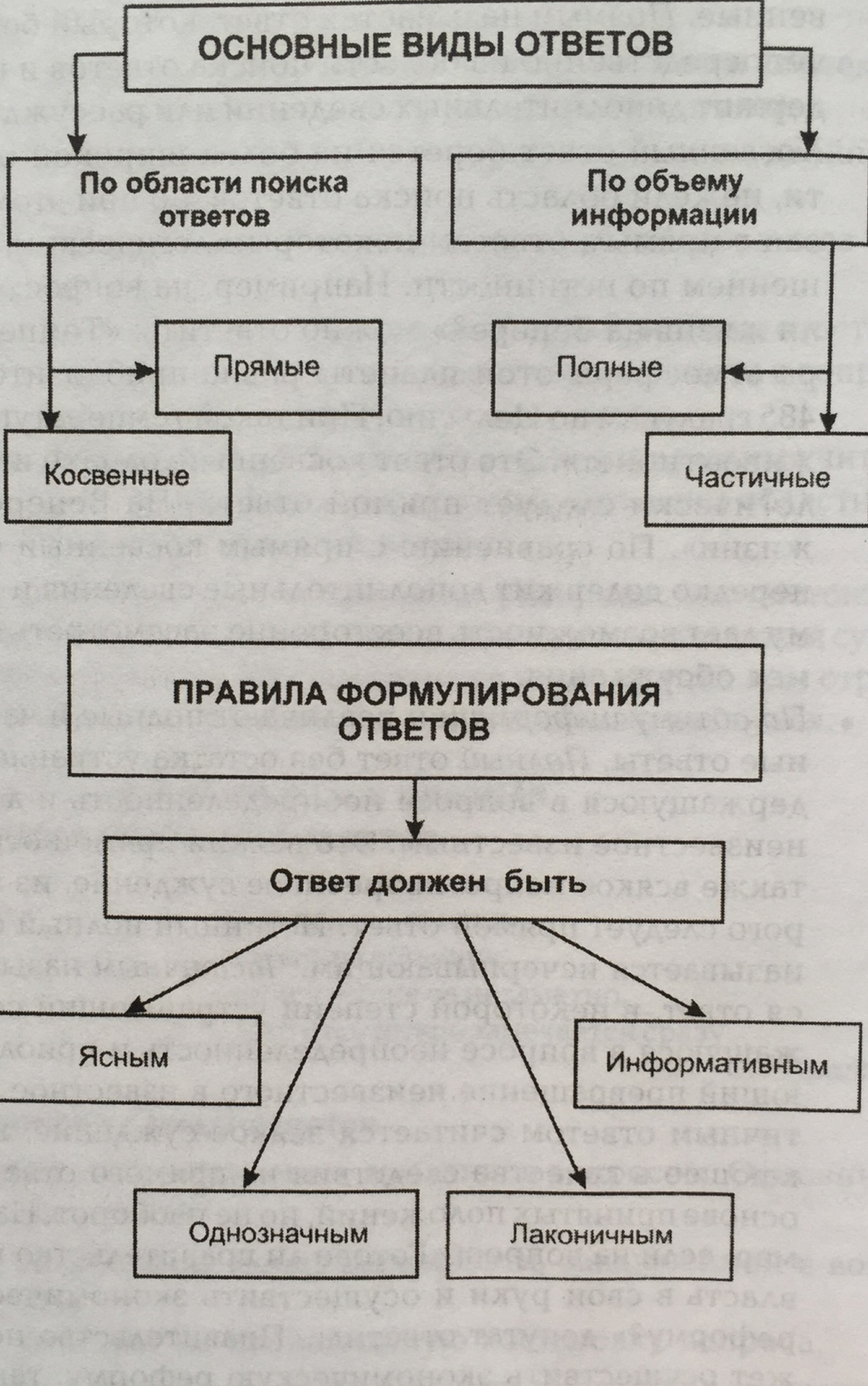

Рис. 12. Основные виды и правила формулирования ответов

Правила формулирования ответов

Знание правил постановки вопроса и его связей с ответом позволяет сформулировать следующие правила формулирования ответов (рис. 12).

- *Ответ должен быть ясным, однозначным и лаконичным.* Это во многом зависит от того, как отвечающий понимает вопрос, а понимание, в свою очередь, — от того, насколько основа вопроса и область неизвестного выявляют предполагаемое знание, используемое при формулировании вопроса.
- *Ответ должен уменьшать неопределенность вопроса, быть информативнее его.* Многие споры и дискуссии бесплодны в силу отступления от этого правила. «Толкут воду в ступе», — говорят в таких случаях.
- *При некорректной постановке вопроса ответ должен заключаться в указании на эту некорректность.* В некоторых случаях достаточно сказать, что в таком-то пункте вопрос неясен и требует уточнения, в других — что вопрос не заслуживает обсуждения, поскольку он окончательно решен и ответ известен, в третьих — что требовать ответа пока преждевременно, поскольку вопрос неразрешим в силу недостатка данных, отсутствия подходящих методов решения и т. д. Особого внимания заслуживают вопросы, источник некорректности которых — ложность их предпосылок. Единственно возможный способ отвечать на такие вопросы — отвергать эти ложные предпосылки.

Таким образом, вопросно-ответный комплекс играет важную роль как в процессе познания, так и в деловом общении.

3. ЭТИКЕТ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В ОБЩЕНИИ

3.1. ЭТИКЕТ И ЕГО ОСНОВНЫЕ НРАВСТВЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ И НОРМЫ

Ничего не обходится нам так дешево
и не ценится так дорого,
как вежливость.

Сервантес

3.1.1. Происхождение и сущность этикета

Историю этикета принято отсчитывать с XVI века, когда он стал способом существования королевских дворов Европы. На одном из пышных и изысканных приемов у короля Людовика XIV гостям вручали карточки с предписанием необходимых правил поведения. От французского *etiquette* — ярлык, карточка, установленный порядок поведения — и произошло слово «этикет», вошедшее впоследствии в язык многих стран.

Строгая регламентация поведения людей характерна, разумеется, не только для королевских дворов — она пронизывает всю человеческую историю.

Этикет — это совокупность норм общения и поведения людей, реализующих внешние проявления человеческих взаимоотношений в той или иной социальной среде. Этикет представляет собой сложную систему детально проработанных правил учтивости и поведения с разными кате-

гориями людей в зависимости от их возраста, социального статуса, служебного положения.

Уважительное отношение к старшим, бережное обращение с женщиной, формы приветствия, правила ведения разговора, поведения за столом, приема гостей, выполнение требований, предъявляемых к одежде человека в разных ситуациях, — все эти законы приличия воплощают общее представление о достоинстве человека, простые требования удобства и непринужденности во взаимоотношениях людей.

Современный этикет и его особенности

Современный этикет становится более свободным, естественным и демократичным, приобретая значение благожелательного и уважительного отношения к окружающим. Он способствует сближению людей, различающихся по социальному статусу, их взаимопониманию и взаимоуважению. Как справедливо заметил академик Д. С. Лихачев, в основе всех хороших манер лежит забота о том, чтобы «человек не мешал человеку, чтобы все вместе чувствовали себя хорошо». Таким образом, этикет сегодня — это прежде всего средство общения.

Знание правил этикета остается необходимым атрибутом воспитанного, культурного, достойного человека. Вполне уместна такая аналогия: не владеющий этикетом человек похож на водителя машины, который в час пик выехал на оживленную улицу, не зная правил уличного движения. Нетрудно представить, к каким конфликтам, а может быть, и трагедиям это может привести.

На сегодняшний день существует огромное количество правил этикета, многие из которых пришли из истории, например правила, согласно которым мужчина должен обнажать голову перед женщиной (снимать шляпу), вставать при разговоре с ней, уступать ей место и вообще оказывать всевозможные знаки внимания.

Этикет претерпел значительные изменения, время отсеяло все неразумное, бесполезное и оставило лишь наиболее практичные правила.

Современная жизнь, порождая новые ситуации общения, диктует и новые этикетные требования. Запомнить их все практически невозможно, да и не нужно, поскольку предусмотреть все возможные случаи, в которых от человека потребуется проявление внешней культуры, все равно нельзя. В жизни встречаются такие ситуации, которые не могут быть предусмотрены даже самым полным сводом правил этикета. Главное — не просто заучить правила, а понять смысл этикета, т. е. усвоить его основные принципы и нормы.

3.1.2. Принципы и нормы современного этикета

К основным принципам современного этикета относятся: гуманизм, целесообразность, эстетическая привлекательность и учет народных обычаев и традиций. Кратко рассмотрим их содержание (рис. 13).

Гуманизм как принцип современного этикета

Принцип гуманизма воплощен в конкретных моральных нормах, непосредственно проявляющихся в культуре взаимоотношений. Это вежливость, тактичность, скромность и точность.

Вежливость — важнейшая норма этикета

Вежливость — форма взаимоотношений между людьми, суть которой состоит в доброжелательстве, т. е. желании другому человеку добра. Вежливость включает такие качества, как внимательность и готовность оказать услугу каждому, кто в этом нуждается. Противоположность — грубость, высокомерие, пренебрежительное отношение к людям.

Доброе отношение к людям — основа современного этикета, поэтому подозрительность, агрессивность, склочность несовместимы с хорошими манерами.

Требования гуманного, доброго отношения к людям продиктованы многими правилами этикета, например такими:

- ✓ нехорошо шептаться в присутствии других;

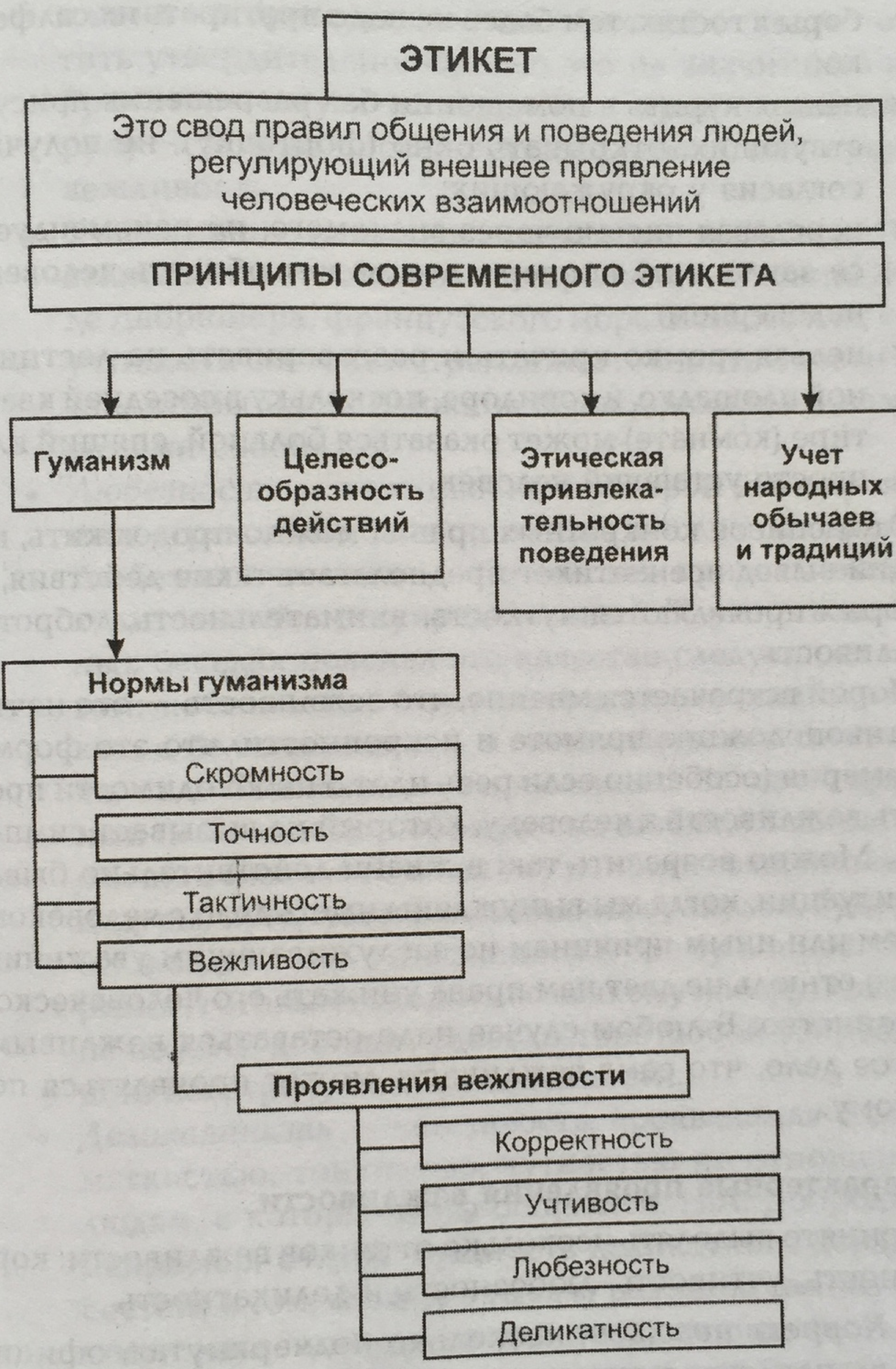

Рис. 13. Современный этикет: его основные нравственные принципы и нормы

- ✓ не следует придирчиво рассматривать столовые приборы в гостях, тем более не надо протирать их салфеткой;
- ✓ нельзя курить в помещении без разрешения присутствующих, открывать окно (форточку), не получив согласия у окружающих;
- ✓ передавая письмо через знакомого, не рекомендуется заклеивать конверт: это может обидеть человека недоверием;
- ✓ нельзя громко кричать и разговаривать на лестничной площадке, в коридоре, поскольку в соседней квартире (комнате) может оказаться больной, спящий или просто уставший человек.

Этот список конкретных правил можно продолжить, но общий вывод ясен: этикет предполагает такие действия, в которых проявляются чуткость, внимательность, доброта, вежливость.

Порой встречается мнение, что вежливость — это нечто противоположное прямоте и искренности, что это форма лицемерия (особенно если речь идет о необходимости проявить вежливость к человеку, который не вызывает симпатий). Можно возразить так: в жизни действительно бывают ситуации, когда мы вынуждены иметь дело с человеком, по тем или иным причинам не заслуживающим уважения, но это отнюдь не дает нам права унижать его человеческое достоинство. В любом случае надо оставаться вежливым! Другое дело, что сама вежливость может проявляться по-разному.

Характерные проявления вежливости

Принято выделять несколько оттенков вежливости: корректность, учтивость, любезность и деликатность.

- *Корректность* — несколько подчеркнутая, официальная, сухая вежливость, умение держать себя в руках при любых обстоятельствах, самых конфликтных. Проявлять корректность — сохранять достоинство свое и партнера по общению. На вопрос: «Надо ли

здороваться с человеком, который мне не нравится или на которого я серьезно обижен?» следует ответить утвердительно. Однако это не значит, что надо бросаться ему в объятия или крепко пожимать руку — можно просто сухо поздороваться, проявив вежливость.

- *Учтивость* — вежливость почтительная, обычно проявляемая по отношению к старшим. По мнению Жана де Лабрюйера, французского моралиста XVII в., «суть учтивости состоит в стремлении говорить и вести себя так, чтобы наши ближние были довольны и нами, и самими собой».
- *Любезность* — вежливость, в которой явно проявляется стремление быть приятным и полезным другому. Любезный человек — это человек приветливый, обходительный, предупредительный. Плутарх в застольных беседах пояснял это качество следующим образом: любезностью будет говорить с охотником о собаках, с болельщиком — о гимнастических состязаниях, с влюбленными — о красавицах. Человек, преданный набожности и обрядности, любящий поговорить о вещих снах и о том, как ему помогли священные процедуры, предчувствия и вещания оракулов, будет рад, если задать ему относящийся к этому вопрос. А старикам, готовым говорить по всякому поводу, хотя бы и не по делу, доставит удовольствие любой вопрос, идущий навстречу этой их склонности.
- *Деликатность* — вежливость, проявляемая с особой мягкостью, тонкостью, чуткостью по отношению к людям, с которыми мы общаемся. Н.А. Добролюбов, например, считал: сущность деликатного характера состоит в том, что ему в тысячу раз легче самому перенести какое-нибудь неудобство, даже несчастье, нежели заставить других переносить его. Если он потеряет вашу вещь, он продаст последнее, останется без гроша сам, но во что бы то ни стало постарается вознаградить вас за потерю. Если он дал вам денег взай-

мы и видит, что вы нуждаетесь, он сам будет переносить нужду, но не спросит своего долга. Если он сам занял, он не успокоится, пока не расквитается с вами. Главная забота, главная его мысль — о том, чтобы не стеснить кого-нибудь, не быть кому-нибудь в тягость. Он постоянно и чутко смотрит, не помешал ли он вам, не скучно ли вам с ним, не стеснены ли вы его присутствием или обращением с вами и т. п. В нормальном своем положении, т. е. в соединении с энергией характера и правильно развитым сознанием своего достоинства, такая деликатность составляет одно из высших достоинств человека. В ней соединяется тогда и честность, и справедливость, и деятельное участие в судьбе ближнего.

Тактичность и специфика ее проявления

Многие считают, что вежливость и тактичность — одно и то же. Однако существуют некоторые нюансы, которые позволяют их различать. Чем же отличается вежливость от тактичности?

Однажды гуляли два джентльмена и беседовали на тему, чем отличается вежливость от тактичности. К единому мнению они не пришли и предоставили право разрешить спор первому встречному. Это был трубочист. Выслушав вопрос, молодой человек сказал, что его образование не позволяет высказывать научные теории, но пример привести он может: «Я чистил трубы вон в том большом особняке, — рассказал он. — Закончив работу, заблудился и стал искать выход. Толкнув одну из дверей, я оказался... в ванной комнате, где среди кружевной мыльной пены лежала в ванне юная леди. Она вскрикнула, а я сказал: "Простите, сэр!" — и быстро вышел. Так вот, "простите" — это была вежливость, а "сэр" — тактичность».

Тактичность — это чувство меры, которую следует соблюдать в отношениях с другими людьми, умение определять границу, за которую нельзя переходить, чтобы не вызвать обиды у тех, с кем мы общаемся. Тактичность включа-

ет умение не замечать ошибок и оплошностей другого, не делать ему замечаний при свидетелях, не задавать вопросов, которые ставят собеседника в неловкое положение. Иными словами, тактичный человек не делает ничего, что могло бы задеть другого:

- ✓ не разглядывает окружающих, особенно людей с физическими недостатками;
- ✓ не дает непрошеных советов и не задает вопросов о возрасте женщинам, пожилым и незнакомым людям;
- ✓ не проявляет интереса к интимной стороне жизни других людей, не вмешивается в их частную жизнь;
- ✓ не злословит по поводу хозяйки и ее кулинарных способностей, покинув гостеприимный дом;
- ✓ не делает при свидетелях замечания человеку, не владеющему хорошими манерами;
- ✓ получив несколько одинаковых подарков в день рождения, не возмущается.

Тактичность — непременное условие и обязательный признак хорошего воспитания, которое, как заметил А.П.Чехов, заключается не в том, что вы не прольете соуса на скатерть, а в том, что не заметите, если это сделает кто-нибудь другой. Иначе говоря, тактичность всегда предполагает чуткость к переживаниям другого человека и способность считаться с ним не ради собственного блага, а по доброте.

Скромность как нравственная норма этикета

Скромность — умение сопоставить самооценку с мнением окружающих людей, не переоценивать себя, свою значимость, не афишировать свои достоинства и свои заслуги, уметь сдерживать себя. Скромность предполагает безыскусственность поведения, отсутствие театральности, позерства. Скромный человек, как его определяет толковый словарь русского языка, — это сдержанный, умеренный, простой, пристойный человек. Скромный человек:

- ✓ не пытается обойти очередь, расталкивая всех локтями;
- ✓ не возьмет с блюда лучший кусок;

- ✓ не будет добиваться любой ценой победы в незначительном споре;
- ✓ не станет навязывать свои вкусы и мнения, симпатии окружающим;
- ✓ не будет кичиться своим служебным и материальным положением, подчеркивать свое умственное или физическое превосходство;
- ✓ как бы ни были велики его заслуги и отличия, он никогда не станет выставлять их напоказ.

В этом отношении своим воспитанием отличаются англичане. Они не выставляют себя в разговоре, не ведут речи о себе, о своих делах, профессии. Более того, считается дурным тоном неумеренно проявлять собственную эрудицию и вообще безапелляционно утверждать что бы то ни было.

На гостя, который страстно отстаивает свою точку зрения за обеденным столом, в лучшем случае посмотрят как на чудака, а в худшем — как на человека плохо воспитанного. Каскады красноречия разбиваются об утес излюбленной английской фразы: «Вряд ли это может служить подходящей темой для разговора!».

Однако самыми скромными людьми считаются французы, и вот почему: оказывается, при перечислении ряда лиц француз никогда не поставит себя на первое место, т. е. не скажет, например, так: «Я с родителями...» или «Я и мои друзья...» Не случайно у французов есть даже выражение: «Моя собака и я ходили на охоту». Такая скромность объясняется вовсе не особенностями французского языка, а воспитанностью французов, их внимательностью и уважением достоинства других людей.

Подлинная скромность не имеет ничего общего со скованностью, зажатостью, робостью. Все это — проявления комплекса застенчивости, часто возникающего лишь потому, что человеку недостает умения и навыков свободного культурного общения. Он не знает, как начать разговор с незнакомым человеком, как и о чем говорить с ним, оказавшись наедине, не умеет правильно пользоваться столовыми приборами, носить элегантную одежду и т. п. Он все вре-

мя боится что-нибудь нарушить, сделать не так, как должно. Порой такую неуверенность и смущение пытаются скрыть под маской развязности и напористости, но чаще это приводит к болезненной сосредоточенности на себе и своем поведении, переживаниям одиночества, неполноценности.

Как верно заметил Жан де Лабрюйер, скромность так же нужна достоинствам, как фигурам на картине нужен фон: она придает им силу и рельефность.

Точность как специфическая норма этикета

Точность — умение ценить свое слово, не бросать его на ветер, т. е. выполнять то, что обещано, вовремя приходить, не опаздывать и т. д. «Точность — вежливость королей и долг всех добрых людей!» — это изречение французского короля Людовика XVIII фактически превратилась в английскую пословицу. Англичане всегда славились точностью и пунктуальностью. В Англии рассказывают историю об одной леди, которая обещала прийти к обеду и не пришла. Хозяйка подождала ее пять минут и предложила всем сесть за стол без этой гостьи. «Она, наверное, сломала ногу», — сказала хозяйка. И действительно, через несколько минут по телефону попросили передать извинения от леди М., которая не смогла прийти на обед, так как по дороге сломала ногу.

Эта, казалось бы, банальная история подчеркивает одну простую, но очень важную мысль: воспитанный человек не прийти куда-либо в назначенное время или опоздать может лишь в силу каких-либо чрезвычайных обстоятельств. И то, он непременно постарается сообщить об этом как можно раньше.

Китайская пословица гласит: «Лучше сто раз отказать, чем один раз не исполнить обещанного».

Принцип целесообразности действий

Почему котлету не следует резать ножом? Потому что она мягкая! Почему нельзя входить с мороженым в городской транспорт? Потому что можно испачкать одежду окружающих людей!

В такой разумности и простоте как раз и заключается преимущество современного демократического этикета перед сословным, аристократическим. Современный этикет предполагает, что если мы не знаем, как нам следует действовать в какой-то нестандартной, новой для нас ситуации, то следует руководствоваться принципом целесообразности, удобства. Однако при этом необходимо помнить, что удобно должно быть не только нам, но и окружающим нас людям.

Даже обращение с одинаковыми по назначению столовыми приборами, которые приводят нас в смущение своим количеством и разнообразием, становится достаточно простым, если руководствоваться этим принципом. Известно, что лежащие слева от тарелки ножи и вилки соответственно составляют пары, поэтому пользоваться ими следует по мере перемены блюд, начиная с тех, которые лежат дальше от тарелки, с тем чтобы постепенно занимаемая ими площадь сокращалась, а с последней тарелкой официант унес бы и последние приборы. Разумно и удобно!

Основываясь на целесообразности, современный этикет никогда не требует однозначности порядка действий — поступай только так, и не иначе. Жизнь сложна и многообразна, и в ней порой возникают такие ситуации, которые не предусмотрены правилами. В этом смысле современный этикет не догматичен — он предполагает возможность выбора и творчества в нестандартных ситуациях. Абсолютной строгостью отличаются сегодня, пожалуй, только нормы дипломатического протокола. Во всех других случаях возможны нарушения, если этого требует ситуация или здравый смысл. Приходящие в противоречие с новыми условиями жизни нормы этикета меняются на противоположные.

Например, веками складывалось правило, согласно которому женщина, идущая рядом с мужчиной, должна находиться справа от него. Изначально это было связано с тем, что обязательной принадлежностью мужского костюма было оружие (шпага, сабля, пистолет и т. п.). Времена изменились, но правило сохранилось. Исключение составляют ситуации, когда женщина идет рядом с военным. В этом

случае она должна идти слева от него, иначе ее спутнику будет затруднительно исполнять воинский ритуал приветствия.

Приведем другой пример. Известно правило, согласно которому мужчина должен пропускать женщину вперед, если они одновременно подходят к входной двери. Однако когда это тяжелая дверь с тугой пружиной, то вполне разумно и допустимо с позиций современного этикета, если мужчина пройдет в дверь первым и придержит ее снаружи.

Таким образом, можно сказать, что современный этикет рассчитан на людей не только воспитанных, но и умных, способных творчески применять его правила к конкретным ситуациям.

Красота, или эстетическая привлекательность, поведения как принцип современного этикета

Правила этикета продиктованы требованиями эстетики. Логика у них простая: неприлично, потому что некрасиво! Этикет гласит:

- ✓ нельзя пить чай или есть суп, шумно втягивая в себя жидкость;
- ✓ нельзя публично ковырять в зубах спичкой после еды, доставая застрявшие кусочки пищи;
- ✓ не следует злоупотреблять косметикой, особенно юным девушкам, и т. д.

Нельзя делать все это, потому что подобное поведение некрасиво, оно оскорбляет эстетические чувства окружающих, а следовательно, представляет собой проявление неуважения к ним.

Современный этикет предполагает единство формы и содержания поступка, поэтому хорошее отношение к людям должно быть красиво оформлено, иначе самый добрый и благородный по намерениям поступок будет выглядеть нелепо, непривлекательно и может утратить свой благородный нравственный смысл. Более всего это относится к тем правилам поведения, которые касаются манер, жестов, мимики. Действительно, смешно и некрасиво выглядит

человек, который, встретив своего знакомого, начинает в процессе разговора откручивать у него пуговицу на пальто или, рассказывая о посещении стоматолога, начинает широко открывать рот и показывать вылеченный зуб. Столь же нелепо выглядят молодые люди, которые повсюду (даже в театр) ходят в спортивных костюмах, или девушки, которые с самого утра накладывают себе на лицо слой яркого вечернего макияжа. Именно по соображениям эстетической привлекательности современным этикетом рекомендуется сводить к минимуму и всякое проявление нашей физиологии в присутствии других людей (чесаться, держать палец в носу или во рту, жевать на улице или городском транспорте и т. п.).

Учет народных обычаев и традиций как принцип современного этикета

Особенность этого принципа состоит в том, что среди его норм есть много таких, которые трудно объяснить исходя из уже названных принципов этикета.

Например, почему хлеб надо брать рукой, а не вилкой, тогда как почти все другие блюда едят с помощью ножа и вилки? Почему при встрече мужчины пожимают друг другу руки? Почему, входя в помещение, мужчина должен снимать головной убор?

Объяснить причины появления того или иного правила довольно сложно, потому что эти нормы возникли очень давно и постепенно утратили свой первоначальный смысл. Сегодня они представляют собой обычаи и традиции, которые прочно закреплены в культурном опыте человечества.

Например, относительно того, почему мужчины должны снимать шляпу при приветствии, мнения специалистов разделились. Некоторые считают, что этот обычай возник в Древнем Риме, где раб должен был обнажать бритую голову при встрече со свободным гражданином в знак принадлежности к своему классу. Другие относят появление этого правила к временам Средневековья, когда рыцарь снимал шлем, оставляя голову незащищенной, в знак дове-

рия к человеку, с которым встретился. Обычай произносить здравицы (желать здоровья) при употреблении напитков во время застолий сохранился с тех времен, когда люди постоянно испытывали страх быть околдованными или отравленными.

Мало знать — надо уметь,
мало уметь — надо делать

Так что же нужно делать, чтобы стать воспитанным человеком? Достаточно ли знать существующие правила и принципы этикета? Ответ очевиден: конечно же нет! Знание правил этикета — необходимое, но отнюдь не достаточное условие воспитанности. Истинно воспитанным человеком можно считать только того, кто умеет применять эти знания на практике и обладает устойчивыми привычками, т. е. способностью производить необходимые действия без особого контроля со стороны сознания, как бы автоматически. Воспитанный человек — не тот, кто долго думает, как поступить, и наконец принимает верное решение, а тот, кто поступить неправильно просто не может.

Таким образом, знания, умение и привычки — вот те три ступени этикета, которые необходимо пройти, чтобы стать воспитанным человеком, отличающимся естественной культурой поведения.

3.2. ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ В РАЗЛИЧНЫХ СИТУАЦИЯХ

> Интеллигент — это человек,
> думающий о людях больше,
> чем они о нем.
>
> *М. Аренс*

3.2.1. Приветствия и представления и их роль в деловых контактах

> Будь скромным —
> это тот вид гордости,
> который меньше всего
> раздражает окружающих.
>
> *Ж. Ренар*

Важное условие успеха в налаживании взаимоотношений с людьми — умение приветствовать и представляться согласно нормам этикета. Рассмотрим особенности приветствия и представления в различных ситуациях общения.

Основные правила приветствий

- Войдя в помещение, в котором находятся люди, вошедший приветствует наклоном головы всех незнакомых и пожимает руку тем, с кем уже знаком.
- Приветствия на улице состоят из легкого поклона без каких-либо восклицаний. Шумные, несдержанные приветствия — нарушение этикета. Не следует размахивать шляпой или кричать через улицу. Простой жест, легкая улыбка выражают почтительность и уважение. Военный, приветствуя женщину или мужчину, не снимая фуражки, берет рукой под козырек. Как мужчина, так и женщина, садясь в такси, приветствуют шофера первыми (в общественном транспорте это-

го не делают). Клиент приветствует присутствующих, когда входит в парикмахерскую, ателье, мастерскую и другие службы быта.

- Сидя за столиком в кафе, ресторане, приветствуют знакомых только кивком головы. Мужчина, кланяясь женщине, привстает со стула (встает он только в том случае, если женщина подходит к нему).

Мужчина и женщина: этикетные формы приветствия

- *Мужчина первым приветствует женщину*, младший по возрасту мужчина — старшего, младшая по возрасту женщина — старшую и мужчину, который намного старше ее, младший по должности работник — старшего, член делегации — руководителя (своей или иностранной). Если женщина первая приветствует мужчину, он должен рассматривать это как знак особого уважения к нему.
- *Мужчина в первую очередь приветствует высшего по иерархии (служебному, общественному или иному положению).* Приветствуя женщину на улице, мужчина снимает шляпу и перчатку (с правой руки). Женщина может не снимать перчатку. Если женщина снимает перчатку — это знак особого уважения. По отношению к женщинам и мужчинам пожилого возраста это должно быть нормой. Когда мужчина здоровается с кем-либо на расстоянии, то делает легкий поклон и прикасается рукой к шляпе или слегка ее приподнимает. Если головной убор — зимняя шапка, лыжная шапочка, кепка или берет, то его трогать не надо. Если мужчина сидит, то, прежде чем произнести приветствие, он должен встать. В любом случае в момент приветствия мужчина не должен держать сигарету во рту или руку в кармане. Женщина слегка наклоняет голову и отвечает на приветствие улыбкой, при этом она может не вынимать рук из карманов пальто или жакета.
- *Приветствовать друг друга рукопожатием мужчинам рекомендуется всегда, женщинам — по обоюдно-*

му согласию. Символично, что еще в древности рукопожатие означало акт дружбы и мира. Когда мужчину представляют женщине, руку первой подает женщина. Тот же приоритет принадлежит и более пожилым людям, и старшим по иерархии: старшая по возрасту женщина первой протягивает руку младшей, женщина — мужчине, руководитель — подчиненному, преподаватель — ученику. Если встречаются супружеские пары, то сначала приветствуют друг друга женщины, а затем — мужчины.

- *Женщина первой приветствует мужчину, если она его обгоняет*, а также в тех случаях, когда проходит мимо группы людей или присоединяется к этой группе. Со своим начальником по службе женщина также здоровается первой. Женщина, идущая в обществе мужчины, при встрече с женщиной, идущей в одиночестве или с другой женщиной, здоровается первой.
- *Женщине в знак приветствия никогда не целуют руку на улице, это делают только в помещении*. В России принято целовать руку лишь замужней женщине. Целуя руку женщине, старайтесь не поднимать ее слишком высоко, старайтесь сами наклониться.
- *Мужчины, здороваясь друг с другом, могут не снимать перчаток*, но если один снял, должен снять и другой. На улице проходящий мужчина первым кланяется стоящему. При рукопожатии не нужно слишком крепко жать руку приветствуемого. Это правило не должен забывать мужчина, когда он пожимает руку женщине.
- *Рукопожатия не во всех случаях обязательны*. Если встречаются знакомые на улице или сотрудники в помещении одного учреждения или когда посетители входят к руководителям, достаточно ограничиться вежливым приветствием: «Доброе утро», «Здравствуйте» и т. п., при этом сделать легкий поклон и улыбнуться.
- *Инициатором рукопожатия почти всегда должна быть женщина*. Женщины, как и мужчины, первыми

не протягивают руку людям намного старше себя по возрасту и выше по служебному положению. Есть общее правило: старший является инициатором рукопожатия, женщина подает руку мужчине, замужняя женщина — незамужней; молодой человек не должен спешить первым пожать руку старшему или замужней женщине.

- *Хозяйка дома не должна забыть пожать руку всем гостям, приглашенным к ней в дом.* Женщина в гостях обязана пожать руку даже человеку, с которым она находится в недружественных отношениях.
- *Пожимая руку, мужчины обычно произносят краткое приветствие*: «Мое почтение...», «Рад встретиться с Вами (видеть Вас)», «Добрый день, уважаемая...». Приветствуя мужчину, по правилам вежливости спрашивают: «Как здоровье супруги?», «Как дела у Ваших детей?», «Как поживает Ваша мама?» и т. п.
- *При всем своем разнообразии приветствия не должны быть развязными*. Находясь за рубежом, учитывайте традиции и обычаи страны пребывания. Так, следует помнить, что принятое на Западе и считающееся признаком сильного характера энергичное рукопожатие в большинстве стран Востока и Юго-Восточной Азии совершенно неуместно. В Малайзии, например, приветствие «салам» — это простое соприкосновение ладоней, в котором участвуют все четыре руки здоровающихся. После этого на мгновение руки прижимают к сердцу или нижней части лица — это означает, что приветствие воспринято искренне. В Индии наклон головы к сложенным у груди кистям рук заменяет рукопожатие.

Особенности представления

Важный элемент вежливости в деловой жизни — представление, посредством которого можно установить нужные и полезные связи. Этикетом предусмотрены определенные нормы, которыми не следует пренебрегать. Они

указывают, когда и как необходимо представлять и быть представленным.

- *Порядок представления.* Прежде всего принято представление младшего по возрасту старшему, холостого — женатому, низшего по иерархии — высшему, мужчины — женщине, более молодой женщины — старшей и т. д.
- *Специфика представления.* Момент представления имеет важное значение. Следует избегать вольностей, лучше употреблять простые фразы: «Это Иван, мой коллега», «Представляю Вам Анну» и т. п. Когда мужчина представляет свою жену, он говорит: «Моя жена» или «Моя супруга» (не рекомендуется говорить «Моя хозяйка»). Когда жена представляет своего мужа, она обычно говорит: «Мой муж».

  Когда мужчину представляют женщине, он встает и слегка кланяется, а женщина остается сидеть. Представляя ближайшего родственника, говорят: «Мой отец», «Мой брат», опуская фамилию. Только что прибывшие на встречу или прием не представляются лицам, которые уже покидают его. Не следует представляться в лифтах.

3.2.2. Привилегии женщин и обязанности мужчин

> Быть женщиной очень трудно
> уже потому, что в основном
> ей приходится иметь дело
> с мужчинами.
>
> *Д. Колред*

- Мужчина, идущий с женщиной, должен находиться слева от нее (за исключением, как отмечалось выше, того случая, когда мужчина в военной форме и должен правой рукой отдавать честь младшим или старшим по воинскому званию). Если мужчина находится слева от женщины, это в некоторой степени огражда-

ет ее от неприятностей, связанных с движением транспорта. В старину, когда по мостовой ездили экипажи, запряженные лошадьми, и не было тротуаров, мужчина таким образом занимал более опасное положение.

- Сопровождая двух дам, если они примерно одного возраста, мужчина должен занимать место в центре, оказывая равное внимание обеим спутницам. Но если одна из женщин значительно старше по возрасту, место в центре принадлежит ей. Мужчина в этом случае идет слева.
- Женщина всегда должна идти чуть впереди сопровождающего ее кавалера. Однако в исключительных ситуациях, когда пройти трудно (например, если на пути встречаются препятствия), мужчина опережает свою спутницу, предлагая ей руку, и помогает пройти. Так же он поступает, выходя из автобуса, трамвая, вагона поезда и т. д. В помещение первой входит дама, мужчина же при этом чуть опережает ее и открывает перед ней дверь.
- Спускаясь по лестнице (или стоя на эскалаторе), мужчина должен идти (стоять) на одну-две ступени впереди дамы, а поднимаясь — на одну-две позади нее. Таким образом он показывает готовность всегда прийти на помощь, если его спутница нечаянно оступится или поскользнется.
- В транспорте воспитанный мужчина садится лишь в том случае, если рядом с ним не стоит ни одна женщина (если этот мужчина не глубокий старик и не инвалид).
- Тот, кто считает себя мужчиной, обязан, если он сидит, уступить свое место старому человеку, инвалиду, беременной женщине, матери с ребенком. Как вы будете поступать в каждом конкретном случае, целиком зависит от вас, уважаемый читатель-мужчина, от вашей культуры, доброты, умения сочувствовать окружающим вас людям.

- Естественно, что всякой женщине приятно, когда знакомый или даже незнакомый мужчина возьмется ей помочь — поднесет портфель или тяжелую сумку, чемодан или рюкзак. (Женщина, принявшая подобную помощь, естественно, должна самым любезным образом поблагодарить мужчину.)
- Случайно встретившиеся в общественном месте знакомые мужчина и женщина обмениваются приветствиями. Мужчина обязательно вынимает руки из кармана и сигарету изо рта и слегка кланяется даме. Можно приподнять головной убор (шляпу).
- Мужчине неприлично останавливать на улице женщину, даже если они хорошо знакомы. Исключения — неотложное дело или ситуация, когда дама останавливает мужчину сама.
- Если мужчина идет по улице в обществе женщины, неприлично, скорее даже нетактично, оставлять ее одну, чтобы побеседовать со случайно встретившимся знакомым или приятелем. В случае необходимости представьте их друг другу.
- Встречаясь с женщиной в кафе или в ресторане, мужчина обязан быть на месте несколько раньше, чтобы успеть найти свободный стол.
- В помещение ресторана или кафе первой (если они входят вместе) проходит женщина. Однако на полпути кавалер опережает ее и проводит к свободному столу. Если стол уже был заказан, то порядок следования таков: метрдотель, женщина, мужчина. Подойдя к столу, мужчина помогает даме сесть, отодвигая стул от стола в то время, когда она садится. Мужчина садится слева от женщины или напротив нее.
- Оказавшись за столом, мужчина подает даме меню, предлагая выбор, но заказывает блюда официанту всегда сам.
- Закурить можно сразу после сделанного заказа, в ожидании его, но обязательно с разрешения спутницы. Однако курить во время еды считается очень плохим тоном.

- Если мужчина пригласил женщину пообедать в ресторан или кафе, естественно, расплачивается он. В ситуации, когда женщина не была вами приглашена (например, вы случайно встретили свою знакомую в зале), она может платить за себя сама.
- Первым предлагает покинуть ресторан инициатор встречи. Лишь в исключительных случаях, взглянув на часы, дама может сказать: «Простите... Мне пора», или произнести какие-то другие вежливые и подходящие к случаю слова.
- Когда во время ужина женщина выходит из-за стола, чтобы поправить что-нибудь в своем туалете или по какой-либо другой надобности, проводите ее в холл, если она не против.
- Если вам хочется поухаживать за вашей дамой, разливая вино, помните: сначала из полной бутылки необходимо чуть-чуть налить в свой бокал, а затем наполнить бокал своей дамы. Поднимая бутылку, чуть поверните ее, чтобы вино не капнуло на скатерть.
- Если вас обслуживает официант, то, после того как он нальет вино в ваш бокал, продегустируйте его, а затем кивните официанту в знак того, что вас устраивает качество и можно наливать даме.
- На всякий случай обращаем внимание: после ужина вы и ваша дама должны быть такими же свежими, элегантными, взаимно вежливыми, как и в начале его.
- Вставая из-за стола, не оставляйте стул отставленным: помогите даме встать, отодвинув ее стул, затем опять поставьте его на место.
- Выходя из ресторана, мужчина должен сам помочь женщине одеться, а не предоставлять гардеробщику сделать это.
- Если мужчина хочет пригласить женщину на танец, а она находится в обществе другого мужчины, приглашающий не обязан обращаться к последнему за специальным разрешением. Вы поступите вежливо, если, поклонившись обоим (мужчине и его спутнице),

пригласите даму. Далее она решит сама. Если вы не знакомы с женщиной, которую пригласили, то, после того как она даст согласие, представьтесь ей. После танца не забудьте проводить партнершу на место и поклониться.

- Не стоит приглашать на танец женщину, которая пришла вдвоем с мужчиной, ибо вполне возможно, что их встреча носит интимный характер.
- Не принято приглашать все время одну и ту же даму, сидящую за чужим столиком, если только она сама не дает отчетливо понять, что ей это весьма приятно.
- Если мужчина заинтересован в том, чтобы приглашенная им женщина танцевала только с ним, он должен просить ее об этом во время их первого танца, но настаивать на этом не следует. По окончании встречи партнер провожает даму домой.
- Правила поведения мужчины в автотранспорте:
  - ✓ если вы сами управляете машиной, помогите вашей спутнице сесть справа и лишь после этого займите место водителя;
  - ✓ корректный мужчина выходит из машины, чтобы открыть дверь и помочь даме выйти. Вы причините своей спутнице неудобство, если откроете дверь, не выходя из машины, так как вам придется сильно наклониться в ее сторону.

3.2.3. Особенности поведения в театре

Распущенность в манерах
всегда влечет за собой
распущенность принципов.

С. Майлс

Подготовьтесь к посещению театра заранее. Спланируйте свое время, чтобы перед спектаклем успеть зайти домой (переодеться, поправить грим и прическу, слегка перекусить). Желательно прийти в театр за 15 – 20 минут до начала спектакля.

Если же вы все-таки опоздали, не ищите свое место, а займите, не беспокоя других, свободное место в задних рядах или стоя ждите антракта.

Особые обязанности мужчин

- Когда в театр идут супруги, муж входит первым и предъявляет билеты. Билеты мужчина оставляет до конца спектакля.
- В гардеробе снимать верхнюю одежду нужно не спеша, причем мужчина обязан помочь женщине. Мужчина берет номерки и оставляет их у себя. Позаботиться о приобретении программки должен мужчина.
- Мужчина первым входит в зрительный зал, а по ряду к своему месту (лицом к сидящим) первой проходит женщина. Обязательно извинитесь за причиненные неудобства. Мужчина может сесть в кресло лишь после того, как дама уже заняла свое место.
- Мужчина, пришедший в театр в обществе дамы, не имеет права оставлять ее одну. Если она не желает выходить из зала во время антракта, он также не должен выходить.
- После спектакля мужчина должен проводить свою даму домой. Если же он пришел в театр один и встретил там знакомую, то он может предложить проводить ее.
- Если вы решили воспользоваться театральным биноклем, не разглядывайте публику: такая бесцеремонность может быть неприятна окружающим.
- Не проявляйте свое недовольство игрой артистов или содержанием спектакля свистом, криками, топаньем. Достаточно молчать и не аплодировать. В крайнем случае покиньте зрительный зал во время ближайшего антракта.
- Не высказывайте своего мнения о пьесе, игре артистов во время действия: как бы тихо вы ни говорили, это может мешать другим. Впечатлениями вы можете поделиться во время антракта или после окончания

спектакля. Помните, что в театре вы лишь зритель, а не собеседник или комментатор.

- В театре следует соблюдать все общепринятые правила хорошего тона. Это значит, что вы должны быть тактичным, любезным, предупредительным, причем не только в зрительном зале, но и в буфете, гардеробе, фойе.
- Многие совершают основные ошибки в общественных местах (в театре, кино, на выставке и т. д.) по двум причинам: из-за того, что забывают, ради чего пришли, и из-за желания поставить себя в привилегированное положение по отношению ко всем остальным. Впрочем, для некоторых людей такое чванливое поведение характерно в любом месте.

3.2.4. Искусство делать подарки

> Делай добро тайно и жалей,
> когда про него узнают,
> и ты научишься радости творить добро.
> Сознание доброй жизни,
> без одобрения за нее людей,
> есть лучшая награда доброй воли.
>
> *Н. Бентан*

К выбору подарка следует отнестись внимательно

Понадобятся ваша выдумка и фантазия, изобретательность и остроумие — словом, есть возможность показать, на что вы способны!

- *Подарки для официальных случаев*: цветы (в корзине или срезанные), книги, хрустальная посуда, настенные часы, радиоприемник, дорогие конфеты.
- *Гастрономические подарки*: торт, хорошие сорта чая, кофе, шоколад, домашнее варенье.
- *Косметика*: хороший одеколон, лосьон, духи, пудра, косметичка, набор теней, редкий шампунь. С этими

подарками надо быть достаточно осторожным — знать, что человек, которому вы намерены их преподнести, не страдает аллергией и готов пользоваться подаренной вами косметикой.

- *Одежда и аксессуары*: шарф, перчатки, мужская рубашка, сумка, тапочки, носки, головной платок, запонки, бижутерия, маникюрный набор, портмоне.
- *Живые подарки*: котенок, щенок, хомячок, птицы, рыбки (по согласованию с будущим хозяином).
- *Практичные подарки*: утюг, термос, бра, чайник, сервиз, скатерть с салфетками.

Один из наиболее универсальных подарков — *книга*. Ее можно преподнести любому человеку и по любому поводу. Постарайтесь выбрать подарочное, красиво оформленное или любое недавно вышедшее издание.

Небольшим, но очень приятным подарком может стать написанное юмористическое четверостишие по поводу праздника. Его можно прочитать за столом вместо тоста.

Женщине, даже курящей, никогда не дарят принадлежности для курения, табачные изделия, а также крепкие спиртные напитки. Правда, шампанское, коллекционное десертное или сухое вино можно дарить и женщинам, но не молодым девушкам.

Мужчинам очень редко дарят сладости (конфеты, торты и т. п.), поскольку это не вяжется с представлением о мужественности. Впрочем, далеко не все мужчины равнодушны к сладкому.

При выборе подарка подумайте и о возрасте человека, которому вы собираетесь его преподнести. Это не значит, что есть вещи, специально предназначенные для молодых и пожилых, но надо проявить известный такт, чтобы не поставить, например, пожилого человека в неловкое положение, подарив ему слишком яркий галстук, или не обидеть женщину, подарив ей ткань на платье со «старушечьим» рисунком.

Не советуем дарить животных, не обговорив заранее эту затею с человеком, для которого предназначается подарок.

Белье (постельное) дарят только близким членам семьи или на свадьбу.

Будьте осторожны и тактичны, делая подарки юмористического характера.

Помните, что некоторые виды подарков ассоциируются с народными приметами: например, считается, что дарить носовые платки — к ссоре или слезам; не принято дарить на свадьбу острые и режущие предметы.

Важно красиво и со вкусом оформить подарок — завернуть в яркую, красочную бумагу, перевязать цветной ленточкой. Не забудьте удалить ценник или чек (чек может быть сохранен лишь в том случае, если в качестве подарка выступает предмет, имеющий гарантийный срок службы).

Совсем не простой вопрос: как преподносить подарок?

От того, как вы преподнесете подарок, во многом зависит, какой он произведет эффект. Важно, как вы вручите подарок, — лично или через посредника. Постарайтесь, чтобы ваш подарок не был передан с опозданием.

Не стоит украдкой класть подарок куда-нибудь в уголок — надо вручить его, когда вы здороваетесь с виновником торжества или сразу после того, как вы разденетесь. Не забудьте при этом сказать несколько теплых слов.

Важно уметь не только преподносить, но и принимать подарки

Вежливый человек, получив подарок, сразу же развернет его, похвалит и поблагодарит. Очень невежливо отложить подарок, даже не развернув его. Если подарок пришелся вам не по вкусу, постарайтесь даже намеком не обнаружить недовольства.

Старайтесь любой подарок принимать с улыбкой.

Если женщине преподнесли цветы, она должна тотчас поставить их в вазу: просто положить их будет невниманием с ее стороны.

Выражайте благодарность и восхищение дарившему так, чтобы не поставить в неловкое положение гостей, явившихся с более скромными подарками или вообще без них.

Если вам преподнесли конфеты или торт, не забудьте угостить присутствующих.

Цветы в подарок

Цветы можно дарить почти всем и в любых случаях. Цветы — прекрасное дополнение к подарку и взрослым, и детям.

Если, явившись на торжество, вы вручаете цветы в прихожей, можно подарить их в упаковке (только не в бумаге или газете). Если дверь вам открыл кто-то из членов семьи, то перед входом в комнату надо снять упаковку.

Если мужчина сопровождает женщину, то именно он преподносит цветы хозяйке. Мужчина сначала держит букет в левой руке. После поздравления или приветствия он берет их правой рукой и вручает хозяйке.

Цветы в горшках принято дарить только близким людям.

Если вы посылаете цветы из магазина с доставкой, не забудьте вложить в букет или корзину с цветами записку с пожеланиями или визитную карточку.

Не стремитесь дарить очень большой букет — достаточно 5—9 цветков. Нечетное число в католических странах считается счастливым, и мы переняли эту традицию, хотя специалисты-оранжерейщики полагают, что количество цветов в букете может быть любым.

При появлении на свет девочки матери преподносят розовый или красный букет, а при рождении мальчика — синий или фиолетовый.

Букет невесты зависит от ее роста, комплекции, свадебного туалета. Невысокой и хрупкой девушке подойдет изящный букетик. Если невеста высокая и крупная, предпочтителен букет побольше (но не выбирайте цветы длиннее 30—35 см и более 5—9 штук). Букет нужно дополнить зеленью папоротника или аспарагуса и придать ему округлую форму, а внизу скрепить бантом с длинными концами. Жених может украсить левый лацкан пиджака цветком из тех, что в букете невесты.

Навещать больного лучше с нежными цветами изящной формы и без резкого запаха.

При составлении букета следует придерживаться следующих правил: головки цветов располагают в разных плоскостях; колючки, шипы, другие острые части растений не размещают снаружи; крупные округлые соцветия не должны быть обращены друг к другу или вниз.

Получив в подарок цветы, сразу поставьте их в вазу на видное место. Для больших букетов с длинными стеблями необходима большая ваза с узким горлом. Цветы с короткими стеблями лучше смотрятся в низких широких вазах или даже в глубоких чашах. Для одного-двух крупных длинных цветков подходит узкая длинная ваза. Букетик фиалок, подснежников можно поставить в маленькую вазу. Ваза из прозрачного стекла хорошо гармонирует почти с любыми цветами. В центре вазы помещают самые высокие цветы, а более крупные и темные лучше располагать по краям. Между цветами неплохо смотрится декоративная зелень.

3.3. ДЕЛОВЫЕ ПРИЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ ИХ ПРОВЕДЕНИЯ

> Джентльмен — это человек,
> который любой анекдот
> слышит впервые.
>
> *Ф. Честерфилд*

3.3.1. Виды приемов

Приемы проводятся для углубления и расширения деловых контактов, получения нужной информации и т. п.

Согласно международной практике наиболее торжественные и почетные виды приемов — завтрак и обед. В последние годы все более популярным становится прием «Бокал шампанского» («Бокал вина»). Другие виды приемов — чай, фуршет, коктейль (а-ля фуршет), обед-буфет и ужин.

- *«Бокал шампанского» («Бокал вина»)* начинается в 12.00 и заканчивается в 13.00. Во время такого приема обычно подают только шампанское, вина и соки, но можно подать виски и водку. Подавать закуски не обязательно, хотя это не будет ошибкой. В качестве закуски подаются маленькие пирожные, бутерброды, орешки.

  Такой прием не требует длительной подготовки и не занимает много времени. Форма одежды — повседневный костюм или платье.
- *Завтрак* (с рассадкой) устраивают между 12.00 и 15.00. Меню завтрака состоит из одного-двух блюд холодной закуски, одного горячего рыбного блюда, одного горячего мясного блюда и десерта. Первые блюда (супы), как правило, не подают.

  Перед завтраком гостям подают аперитив: водку, виски, джин, сухое вино, соки. В России обычно к холодным закускам предлагают водку, к рыбному блюду — охлажденное сухое белое вино, к мясному — сухое красное вино комнатной температуры, к десерту — охлажденное шампанское. Во время всего завтрака подают минеральную воду, иногда соки. По завершении завтрака подается кофе, чай, предлагают также коньяк, ликер.

  Продолжительность завтрака — полтора часа.

  Форма одежды — повседневный костюм или платье.
- *Чай* устраивают между 16.00 и 18.00, как правило, только для женщин. В зависимости от количества приглашенных накрывают один или несколько столиков. Подают кондитерские изделия, фрукты, десертные и сухие вина, соки и минеральные воды, а также — в небольшом количестве — бутерброды с икрой, рыбой, сыром и т. п.

  Продолжительность чая — от одного до полутора часов. Форма одежды — повседневный костюм или платье.
- *Фуршет* устраивают между 17.00 и 20.00. В качестве угощения предлагают холодные закуски, кондитерс-

кие изделия, фрукты, спиртные напитки, соки, минеральные воды. На столы ставят стопкой тарелки и кладут рядом ножи, вилки, салфетки. Иногда подают и горячие закуски. В конце приема обычно подают мороженое, шампанское, кофе.

Гости подходят к столам, самостоятельно кладут закуски на тарелки, которые берут из стопки, и отходят в сторону, чтобы дать возможность подойти остальным.

Продолжительность фуршета — около двух часов. Форма одежды — повседневный костюм или платье.

- *Коктейль* также устраивают между 17.00 и 20.00. Столы обычно не накрывают, и угощение подают официанты в обнос. В конце приема подают чай или кофе.

  Форма одежды — повседневный костюм или платье.
- *Обед* (с рассадкой) — наиболее почетный вид приема. Его проводят от 19.00 до 21.00. В меню обеда обычно включают холодные закуски, суп, одно горячее рыбное блюдо, одно горячее мясное блюдо, десерт. После обеда подают кофе или чай. Вина — такие же, как и на завтраке. Во время сбора гостей подается аперитив.

  Обед обычно продолжается два — два с половиной часа, при этом за столом приглашенные проводят примерно 50 – 60 минут, остальное время — в гостиных.

  Форма одежды — темный костюм, смокинг или фрак (в зависимости от того, что указано в приглашении); для женщин — вечернее платье.
- *Обед-буфет* — разновидность обеда, во время которого различные блюда (закуски, горячее рыбное, горячее мясное, десерт) сервируют на одном большом столе. Гости сами, а иногда с помощью официантов кладут себе на тарелки еду и рассаживаются за небольшими столиками, которые располагаются в той же или соседних комнатах. Вино во время обеда-буфета разливают официанты.

Форма одежды — такая же, как и для приглашенных на обед.

- *Ужин* (с рассадкой) — начинается в 21.00 и позднее. Меню ужина и вина — такие же, как и на обеде. Ужин отличается от обеда только временем его начала. Форму одежды указывают в приглашении: для мужчин — темный костюм, смокинг или фрак; для женщин — вечернее платье.
  Иногда ужин устраивают после вечернего спектакля (или другого мероприятия). Такой прием дает лицо, пригласившее в театр (на мероприятие).

3.3.2. Этикетные и протокольные формы общения на приемах

Любой прием должен быть заранее подготовлен. В подготовку приема входят:

- ✓ выбор вида приема;
- ✓ составление списка приглашенных лиц;
- ✓ рассылка приглашений (заблаговременно);
- ✓ составление плана рассадки за столом;
- ✓ составление меню;
- ✓ сервировка столов и обслуживание гостей;
- ✓ подготовка тостов или речей (на приемах с рассадкой);
- ✓ составление схемы или порядка проведения приема.

Особенности рассадки приглашенных на прием

На приеме с рассадкой необходимо соблюдать старшинство, служебное или общественное положение гостей: места делятся на более почетные и менее почетные.

Первым считается место справа от хозяйки дома, вторым — справа от хозяина. Чем дальше от хозяев место, тем менее оно почетно. В отсутствие женщин первым считается место справа от хозяина дома, вторым — слева от него.

При рассадке придерживаются следующего принципа: женщину не сажают рядом с женщиной или в конце стола (если у его торца не сидят мужчины), мужа — рядом с женой.

Первыми по обе стороны от хозяина сажают женщин, по обе стороны от хозяйки — мужчин. Затем места чередуются: рядом с женщиной сажают мужчину и наоборот.

Для того чтобы каждый гость мог быстро найти свое место за столом, а также знал, кто будет его соседом, при входе выставляют план рассадки, а на стол кладут кувертные карточки с именами и фамилиями приглашенных; иногда гостям вручают карточки (размером с визитную) со схемой стола.

На прием с рассадкой следует приходить точно в указанное в приглашении время.

На приемы, проводимые без рассадки за столом, в приглашениях на которые указывается время начала и конца приема (17.00 – 19.00; 18.00 – 20.00 и т. д.), можно прийти и уйти в любое время в пределах указанного в приглашении.

Во время произнесения речей и тостов недопустимо разговаривать, наливать вина, есть.

Особенности тостов

Тосты можно произносить на завтраках, обедах, ужинах и т. д. после десерта, когда всем гостям налито шампанское. Это касается приемов с рассадкой. На других видах приемов тосты произносятся не ранее, чем через 10 – 15 минут после начала приема. После тоста не обязательно выпивать все вино, налитое в бокал, можно пригубить или немного отпить.

На официальных завтраках, обедах и ужинах не принято чокаться. Если чокаются — мужчина должен держать свою рюмку ниже рюмки дамы.

3.3.3. Особенности подготовки к приемам

Рекомендации мужчинам

Прежде всего об одежде. На все приемы, начинающиеся до 20.00, мужчинам можно надевать костюм любого неяркого цвета, если только эти приемы не устраиваются по случаю национального праздника, в честь главы государ-

ства или министра. На приемы, начинающиеся в 20.00 и позднее, рекомендуется надевать костюм черного или темного цвета.

Пиджак должен быть, как правило, застегнут на все пуговицы, кроме нижней, которую вообще никогда не застегивают. В застегнутом пиджаке входят к знакомым, в ресторан, в кабинет на совещание, в зрительный зал театра, сидят в президиуме или выступают с докладом. Расстегнуть пуговицы можно во время завтрака, ужина, обеда или сидя в кресле.

На все приемы рекомендуется надевать белую (не трикотажную) рубашку с крахмальным или мягким воротником и с галстуком любого, но не яркого или черного цвета.

Черный галстук надевают только в знак траура или, если это положено, к форменной одежде.

К строгим костюмам рекомендуется надевать полуботинки или ботинки темно-коричневого или черного цвета. Светло-коричневые или коричневые ботинки совершенно не подходят к черному костюму. Черные ботинки подходят к коричневому костюму. В летнее время к светлому костюму можно надевать цветную обувь. На приемы совершенно неуместно являться в сандалетах или сандалиях, ботинках на толстой подошве, а также спортивной обуви. Лакированные ботинки надевают только к смокингу.

Цвет мужских носков должен быть темней цвета костюма, что создает переход от цвета костюма к цвету обуви. Темно-синий, темно-серый, черный — наиболее подходящие цвета для носков. Носки в полоску или клетку не подходят к вечернему костюму.

Рекомендации женщинам

Женщине, приглашенной на дневной прием и коктейль, рекомендуется выбирать одежду строгих, скромных линий и умеренных тонов. Если в приглашении нет указаний о форме одежды, можно надеть обычной длины платье, платье-костюм или костюм. На приемы, начинающиеся в 20.00 и позднее, рекомендуется надевать вечерние платья (более нарядные и открытые).

На приемы женщины надевают красивую обувь: выходные туфли из кожи, замши на любом удобном каблуке. Нельзя надевать спортивную обувь и обувь на каучуковой подошве. Вечерние туфли могут быть из цветной кожи, плотных шелков, парчи и т. д. Сумочка должна быть маленькой.

Несколько советов идущим на прием

Если мужчина во время беседы со своим деловым партнером сидит закинув ногу на ногу, он должен следить за своими брюками, не допуская, чтобы выше носка была видна голая нога. Не принято раскачивать ногой, обнимать колени руками. Неприлично сидеть, развалясь в кресле, покачиваться на стуле, сидеть на самом краю стула, кресла, дивана.

Женщина, садясь, не поднимает платье или пальто. Она может закинуть ногу на ногу, сидя на стуле, но не должна себе позволять этого, сидя в низком кресле или на диване. В таком случае ноги следует держать вместе, т. е. колени прижать друг к другу, обе голени наклонить в одну сторону. При этом можно одну ступню заложить за другую.

Обязательно следует контролировать свои действия. При покашливании надо повернуть голову в сторону и прикрыть рот рукой, при резком кашле обязательно приложить ко рту платок. Сморкаться нужно тихонько, слегка дунув в платок. Не следует шмыгать носом. Потребность чихнуть надо по возможности подавлять, слегка сжав переносицу с двух сторон или поднося в момент чихания к носу платок.

3.4. ЗАСТОЛЬНЫЙ ЭТИКЕТ

Не показывай свою образованность —
не для этого тебя учили.

Г. Яблонский

Умение вести себя за столом — быть предупредительным по отношению к соседям, умело пользоваться столовыми приборами, правильно сидеть, красиво есть — важный компонент культуры поведения руководителя, ведь и деловые встречи, и заключение сделок, и прием делегаций не обходятся без застолья.

Правилам поведения за столом человек начинает учиться с детства. Эти правила продиктованы не простой условностью, а соображениями удобства и целесообразности, гигиеническими и эстетическими требованиями. Некоторые правила застольного этикета объясняются передаваемой из поколения в поколение традицией.

Особенности поведения в ресторане или кафе

Входя в ресторан, мужчина проходит немного вперед, чтобы выбрать удобное место.

Сидя за столом, не оглядывайтесь, рассматривая соседей и вообще присутствующих в зале. Разговаривайте негромко, но не шепчитесь: другие могут подумать, что вы о них злословите.

Заказывает блюда обычно мужчина. Он подзывает официанта знаком или кивком головы. Не следует звать его через весь зал или, проявляя излишнее нетерпение, стучать ножом по бокалу.

Кушанье сначала подают женщине или тому, кто старше по возрасту или по званию, либо гостю.

За столом сидят прямо, свободно, но не развалясь, не кладя локти на стол. Женщине не стоит за столом причесываться, пудриться, красить губы.

Когда счет оплачен и спутница встает, мужчина отодвигает ее стул.

В гардеробе придерживаются обычных правил вежливости: мужчине удобнее сначала одеться самому, а затем помочь спутнице.

Виды сервировки стола для обедов и ужинов

- *При обычной сервировке* во время обеда перед каждым сидящим за столом находится большая плоская тарелка. Это как бы подставка: на нее ставят поочередно закусочную, глубокую и мелкую, большие тарелки для горячих блюд. Тарелка-подставка помогает сберечь в чистоте скатерть и защищает поверхность стола, которую легко испортить горячим дном посуды. Левее тарелки-подставки ставят маленькую плоскую тарелку. На нее кладут хлеб, а в конце обеда ее можно использовать как подставку для стакана или чашки с компотом. На эту же тарелку складывают кожуру от фруктов и т. д.

  На большой плоской тарелке-подставке в начале обеда лежит салфетка, сложенная треугольником, конвертом и т. д. Иногда салфетку кладут на стол левее вилки, передвинув хлебную тарелочку чуть дальше от края стола.

  Слева от тарелки лежит вилка зубцами вверх, справа — нож острой частью лезвия к тарелке, рядом с ним — ложка для супа выпуклой стороной вниз. За тарелкой — маленькая ложка для сладкого, за нею чуть правее — стакан для воды. Посередине стола находится большая тарелка или хлебница с тонко нарезанными ломтиками хлеба, а также кувшин или графин с водой.

  Для утреннего завтрака на стол ставят маленькие закусочные тарелки, на них кладут салфетку, справа от тарелки — закусочный нож, слева — вилку. Чуть наискось от ножа ставят чашку ручкой направо с чайной ложкой на блюдце (ручкой направо, чтобы удобнее

было брать). За маленькой тарелкой стоит масленка, слева от нее — хлебница.

- *При более сложной сервировке* прямо перед гостем стоит большая неглубокая тарелка-подставка, на ней — тарелка несколько поменьше (для закусок), на которой лежит сложенная салфетка. Левее тарелки-подставки находится тарелочка для хлеба и пирожков (рис. 14).

  Слева от тарелки-подставки лежат три вилки: самая большая — возле тарелки, она предназначена для вторых блюд; левее ее, чуть поменьше и пошире, — вилка для рыбных блюд и, наконец, еще левее — маленькая вилка для закусок. Справа от тарелки-подставки лежат три ножа: самый большой — для вторых, короткий и широкий — для рыбных блюд и маленький — для закусок. Иногда вместо специальных вилок и ножей для рыбных блюд кладут две обычные вилки — одну справа, другую слева.

  За большой тарелкой лежит десертный нож ручкой вправо, вилка — ручкой влево и ложка для десерта ручкой вправо.

  Такое количество столовых приборов для обеда или ужина объясняется тем, что разные по вкусу кушанья приятнее есть разными вилками: кроме того, к чему, например, для рыбного блюда острый нож, если рыбу легко разделить тупым и широким ножом?

  Порядок расположения столовых приборов продиктован соображениями целесообразности и удобства: удобнее брать сначала нож или вилку, которые лежат дальше от тарелки. Обед или ужин начинается с закусок, поэтому сначала пользуются крайними ножом и вилкой, когда они уже не нужны и их убрали — средними, а нож и вилку, лежащие возле тарелки-подставки, берут еще позже, когда подают мясные блюда.

  Если гостей много, удобнее разносить кушанья на блюде. Его подносят гостю с левой стороны левой рукой. Кушанья, разложенные в тарелки, а также суп подают с правой стороны правой рукой.

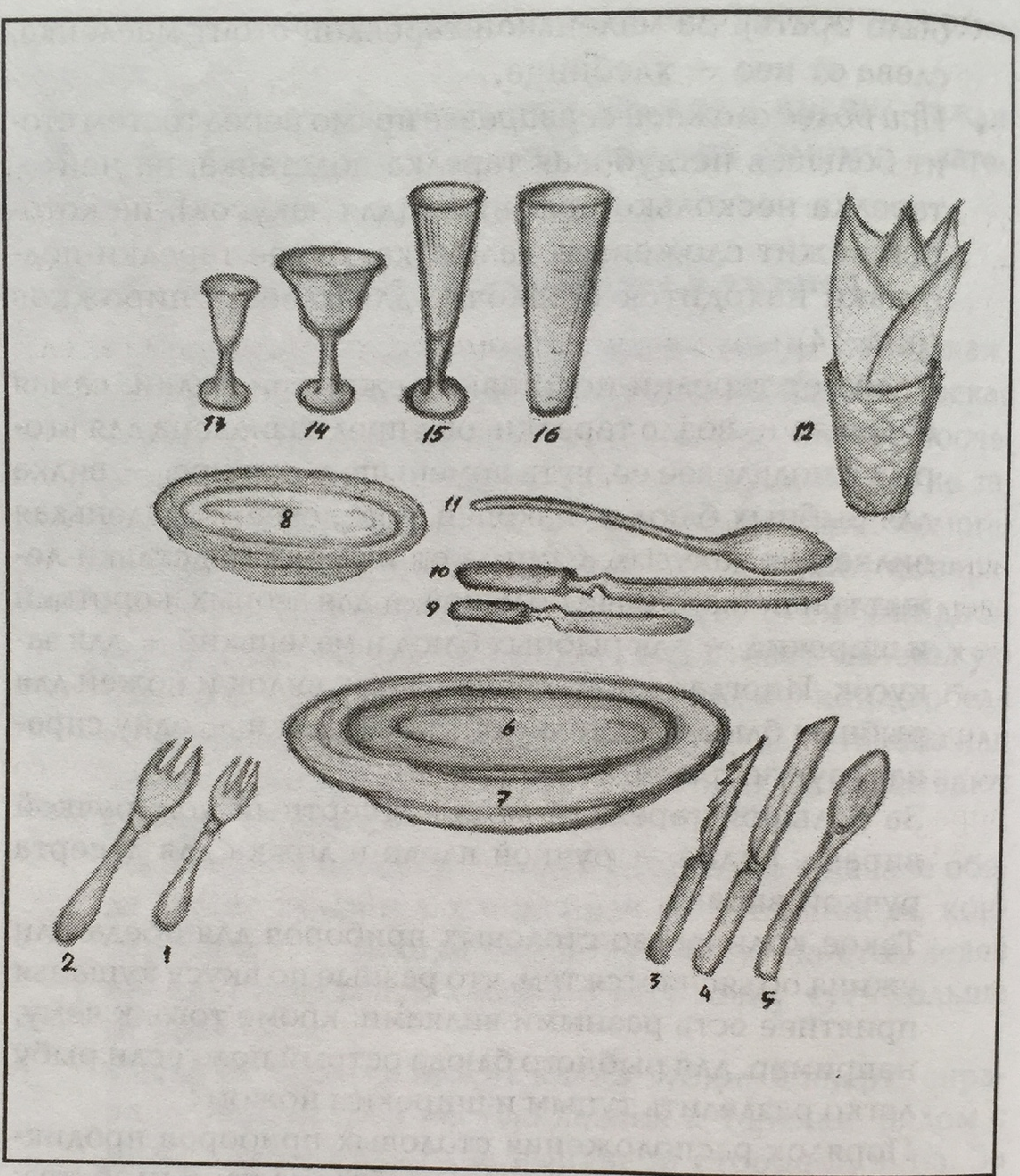

Рис. 14. Примерная сервировка праздничного стола (на одну персону):

1,3 — рыбный прибор или прибор для закусок;
2,4 — столовый прибор; 5 — столовая ложка;
6,7 — столовая и закусочная тарелки;
8 — пирожковая тарелка (хлебная); 9 — фруктовый нож;
10,11 — десертный прибор; 12 — стакан с салфетками;
13 — рюмка для крепких напитков;
14 — бокал для вина; 15 — бокал для шампанского ;
16 — фужер или стакан для минеральной воды.

Общие особенности застольного этикета

Основное правило поведения за столом — стараться есть и пить как можно тише и вообще беззвучно.

Когда кто-то произносит тост, не стоит есть, пить или разговаривать с соседом. Если вы отказываетесь от угощения, сделайте это тактично, не прикрывая руками тарелку или бокал.

Курить за столом не полагается, за исключением тех случаев, когда собирается компания одних курильщиков.

Если кто-нибудь опрокинет солонку, прольет что-то, нельзя показывать, что вы это заметили. Если на пол упали нож, вилка, салфетка или другой предмет, их не следует искать и поднимать. По окончании вечера это сделают хозяева дома или официанты, обслуживавшие вас в ресторане или на приеме.

Прерывая еду, чтобы взять, например, хлеб, вилку и нож следует положить на тарелку крест-накрест, а после окончания еды — параллельно друг другу, ручками немного вправо. Столовую ложку тоже всегда оставляют в тарелке.

Мясо не разрезают сразу на мелкие кусочки, а по мере надобности, отрезав и съев кусочек, приготавливают следующий. Вилкой придерживают маленький кусочек мяса, который отрезают от большого.

Для многих блюд — котлет, голубцов, яичницы и т. п. — нож не нужен, их едят только вилкой, которую держат в правой руке.

Гарнир — картофель, грибы, горошек — едят вилкой, накладывая его кончиком ножа на вилку.

Бульон, если он налит в чашку, пьют прямо из нее или едят десертной ложкой.

Особо следует сказать о том, как есть суп. Его едят из глубокой тарелки столовой ложкой. При этом ложкой черпают справа налево или от себя. Зачерпнув ложкой немного супа, донышком ложки коснитесь края тарелки, сняв таким образом все капли на ней, после чего направьте ложку боковой частью в рот. Капусту, макароны или другое содержимое супа, чтобы оно не свисало с ложки, нужно предварительно осторожно разделить концом лож-

ки на части. Когда доедаете суп, не наклоняйте тарелку на себя. Лучше не доедать суп до конца, а оставить немного в тарелке.

Рыбные блюда едят при помощи специальной вилки и рыбного ножа. Придерживая рыбу концом ножа, вилкой отделяют кусочки. Если рыба рассыпается, то вилкой можно воспользоваться как ложкой, т. е. повернуть ее зубцами вверх и с помощью ножа положить на нее кусочки рыбы. Если нож для рыбы не подан, можно воспользоваться двумя вилками: правой — чтобы отделять кости, а левой — чтобы отправлять кусочки рыбы в рот. Наконец, если нет и рыбной вилки, пользуйтесь обычной вилкой: держите ее в правой руке и при необходимости помогайте себе корочкой хлеба.

Хлеб, положенный на тарелку или салфетку, должен всегда находиться слева. Его отламывают по кусочку пальцами левой руки и направляют в рот. При этом вилку кладут зубцами на тарелку, а нож остается в правой руке. Если надо намазать хлеб маслом, мажут часть его, затем кладут кусочек сыра, колбасы, ветчины и т. п. Масло берите из масленки своим ножом, если нет специального ножа, причем сначала кладите его себе на тарелку, а потом уже намазывайте на кусочек хлеба.

Бисквиты, торты, пирожные едят десертной ложкой, однако песочные или слоеные пирожные берут руками.

Арбуз и дыню, нарезанные на дольки, едят при помощи вилки и ножа, а косточки вычищают вилкой на тарелку.

У апельсина сначала надрезают ножом кожицу, затем снимают ее по частям ножом; дольки отламывают рукой.

Ягоды с косточками (черешню, виноград и пр.) берут руками, а косточки, прикрывая рот ладонью, незаметно вынимают и кладут на тарелку.

Ложку, помешав ею чай или кофе, положите на блюдце, а не оставляйте в стакане или чашке.

Дополнительные рекомендации

Помимо ассортимента вин следует обратить внимание на посуду, в которой их должны подавать. Бутылки, как

правило, открывают на кухне, и только бутылку очень старого вина можно торжественно показать гостям и открыть в их присутствии.

Не следует переливать вино из бутылок, в которых они продаются. В графинах и кувшинах подают вина бочкового разлива или самодельного приготовления.

Для каждой категории вин нужно правильно подобрать бокалы и рюмки. Чем крепче напиток, тем меньше бокал или рюмка, в которые его наливают.

Бутылки с пластиковой пробкой открывайте ножом. При пользовании штопором не ввинчивайте его глубоко в пробку: ее можно раскрошить или нечаянно протолкнуть внутрь бутылки. Если крошки от пробки все же попали в вино, то перед подачей на стол обязательно их удалите. Прежде чем предлагать вино гостям, хозяин для пробы наливает глоток себе. Таким образом крошки от пробки, которые могли остаться в бутылке, попадают в бокал хозяина, а не гостя.

Бутылку шампанского подают в ведерке со льдом или холодной водой, и в нем же открывают бутылку. Для этого краем салфетки обертывают пробку и, придерживая ее большим пальцем левой руки, правой рукой удаляют проволоку. Левой рукой, защищенной салфеткой, медленно открывают пробку. Не старайтесь выстрелить в потолок, хотя это порою и вызывает шумное одобрение гостей. Перед последним поворотом пробки следует отклонить ее в сторону и выпустить из бутылки газ. Разливая шампанское, не спешите, чтобы пена не вылилась через край фужера.

Не наполняйте бокалы и рюмки до самых краев.

Вначале наливайте сидящим рядом с вами дамам, предварительно спросив их согласия.

Не следует пить вино, когда рот полон пищи. Собираясь выпить какой-нибудь напиток, не забудьте промокнуть губы салфеткой, чтобы в бокал не попали крошки.

На официальных приемах чокаться не принято. Дама не должна первой пить за здоровье мужчин. Если хозяин начал пить за здоровье дам, он не должен оставить без внимания ни одну из них. Дама, за здоровье которой пьют, не

обязана поднимать свой бокал: достаточно, если она ответит улыбкой. После тоста не обязательно выпивать все вино, налитое в бокал.

Во время домашнего праздничного обеда или ужина напитками занимается хозяин дома. В его отсутствие эти функции берет на себя кто-нибудь из гостей-мужчин, в крайнем случае — хозяйка.

Отказываясь от спиртного напитка, не следует закрывать бокал (рюмку) рукой, каким-либо предметом или демонстративно переворачивать его.

Если ваш гость не пьет, не следует выяснять причину такого поведения. Недопустимо настаивать на том, чтобы гости пили. Всякое принуждение к этому — самый дурной тон.

3.5. СОВЕТЫ-РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЭТИКЕТУ

Делать добро легче,
чем быть добрым.

Ж. Вольфрам

3.5.1. Рекомендации по внешнему виду

Рекомендации мужчинам

- Внешний облик — это первый шаг человека к успеху, поскольку для потенциального партнера он служит свидетельством степени надежности, респектабельности и успеха в делах.
- Не нужно стараться подавлять партнеров богатством одежды, обуви и аксессуаров, свидетельствующим о вашей мощной платежеспособности.
- Для первого контакта и последующих переговоров с деловыми партнерами стоит надеть тщательно вычищенный и отглаженный костюм со светлой рубашкой и галстуком в тон.
- Не стоит появляться на переговорах в куртках, спортивных брюках, джинсах, а также в кожаных пиджаках, которые уважающие себя деловые люди надевают в лучшем случае на загородные прогулки.
- Портят впечатление мятый, несвежий носовой платок, наполовину оторванная пуговица или привычка протирать очки концом галстука.
- Нельзя забывать и об обуви: запыленные и потрескавшиеся туфли могут испортить впечатление даже от вполне приличного костюма.

Рекомендации женщинам

- Для бизнес-леди, желающей добиться успеха при заключении контрактов, в деловых переговорах, очень

важно не только помнить о своей внешности, но и, более того, поставить ее на службу бизнесу.

- Женскую деловую одежду отличают классический покрой, неброские цвета, многофункциональность. Вечерние платья из шифона и роскошные брючные костюмы с рисунками, напоминающими полотна импрессионистов, вполне подходят для вечеринок и коктейлей, но появление в таких нарядах на работе означает крах карьеры.
- Во всем мире основная одежда для работы — это костюм. Платье можно позволить себе лишь в жару и только однотонное.
- В гардеробе деловой женщины должны быть две-три юбки, несколько жакетов, две-три блузки. Менять туалеты желательно часто, ведь одна и та же вещь, надеваемая каждый день, надоедает и гасит настроение.
- Чрезмерно укорачивать юбку, слепо повинуясь моде, нельзя. Также не следует носить вещи, подчеркивающие вашу привлекательность (облегающие свитера, джинсы). Может получиться так, что мужчины, вместо того, чтобы слушать вас на переговорах, будут рассматривать ваши достоинства. Кроме того, у них может сложиться впечатление, что вы в первую очередь предлагаете убедиться в красоте своей фигуры, а не в своих деловых качествах.
- Прическа, макияж, бижутерия должны органично дополнять ваш деловой костюм. Прическа должна быть строгой, но вместе с тем элегантной.
- Украшений должно быть как можно меньше, но в то же время нельзя от них отказываться вообще. Носить лучше дорогие украшения. Косметика должна быть заметной лишь на близком расстоянии. Специалисты рекомендуют применять больше косметики профилактической, чем декоративной. Духи следует использовать в таком количестве, чтобы их запах был едва заметен. И, конечно, это должны быть хорошие духи.

- Но самое главное — это ваша индивидуальность. Дело не в том, как вы одеваетесь, а в том, как вы себя чувствуете. Если вы спокойны, уверены в себе, если вы улыбаетесь и внимательно слушаете собеседника, не злоупотребляете маленькими женскими хитростями наподобие «игры глаз» или «случайно» обнаженного колена, успех вам обеспечен. Впрочем, и женские хитрости порой не помешают. Но — все в меру.

3.5.2. Правила курения

- Курящий обязан соблюдать общепринятые правила поведения при курении.
- Курить в любое время вы можете, если находитесь в собственной квартире. Во всех остальных случаях приходится считаться с присутствующими.
- Если вы находитесь в кабинете начальника, не курите, пока вам не предложат. Если вы остаетесь там долго, попросите разрешения закурить.
- Когда на совещании в том же кабинете присутствуют несколько человек, в том числе некурящие, курящие обязаны потерпеть или сделать перерыв, чтобы выйти из помещения и не заставлять вдыхать дым тех, кто не желает этого.
- Входить в помещение, где находятся другие сотрудники, с горящей сигаретой — верх неприличия.
- В гостях у некурящих хозяев не стоит курить. В крайнем случае выйдите из квартиры на балкон или в коридор.
- Даже в гостях у курильщика не закуривайте, пока хозяин не предложит. Не вздумайте перебирать сигареты, выбирая более мягкую. Угощаясь, берите только одну — не делайте запас за чужой счет.
- Если в комнате находится женщина, то спросите у нее разрешения. Если вы получили его, но не уверены в том, что женщине это приятно, то не курите.
- Никогда не курите во время еды.

- На банкетах, в ресторанах мужчины обычно выходят курить в специальную комнату. В тех ресторанах, где разрешено курить (на столе стоит пепельница), спросите все-таки согласия у ваших соседей по столу.
- Тот, кто предложил вам сигарету, должен зажечь ее (если это не женщина, не значительно старший по возрасту человек и не ваш начальник). Допустимо дать прикурить нескольким людям, но не доводите до того, чтобы спичка догорела до пальцев.
- Никогда не курите при детях и при беременных женщинах.
- Во время курения, даже если вы совсем один, не стряхивайте пепел на стол, в цветочный горшок, на тарелку. Не кладите сигарету на мебель или подоконник.
- Не забывайте вовремя стряхивать пепел в пепельницу.
- Не докуривайте сигарету до самого конца. Докурив, хорошенько потушите ее в пепельнице.
- Не разговаривайте с сигаретой во рту.
- Крайне невежливо встречать гостей с сигаретой во рту или в руке. Недопустимо танцевать с сигаретой.
- В кино, в театре, на концертах, в библиотеках курить разрешается лишь в специально отведенных местах.
- Никогда не курите в спальне.
- Не полагается курить на кладбище.
- Не курите, посещая больного.

3.5.3. Общие советы-рекомендации по этикету

- Не опаздывайте, будучи приглашенными на обед, завтрак, ужин, чай.
- Не садитесь за стол, пока не сядут дамы или пока хозяин или хозяйка не пригласит занять место.
- Если мужчина ведет даму к столу, машине, после танца и т. д., он всегда должен предлагать ей правую руку,
- Салфетку следует класть на колени. Не заправляйте ее за воротник и не расправляйте на груди.
- Если хотите достать что-либо на столе, не тянитесь через тарелки соседей. Хлеб берите не вилкой, а рукой.

- Не ешьте с ножа. Никогда не подносите нож ко рту. Берите на вилку столько, сколько на нее может поместиться без труда.
- Не поднимайте стакан или бокал слишком высоко.
- Не подавайте свою тарелку с просьбой о второй порции — пусть это сделает прислуга. Однако лучше не просить второй порции вообще.
- Не просите соседа подать что-либо, если поблизости находится прислуга.
- Не вытирайте лицо салфеткой — ею можно лишь слегка провести по губам. После еды положите салфетку на стол, не складывая ее.
- Не пользуйтесь за столом зубочисткой, если в этом нет необходимости. В крайнем случае сделайте это незаметно.
- Не забудьте подняться из-за стола после того, как встали женщины. Когда они выйдут из комнаты, можно сесть снова.
- Садясь в автомобиль, пропустите даму вперед. Выйдите из него первым и помогите даме выйти, предложив ей руку. Так же ведите себя и в лифте.
- Не шутите колко, не высмеивайте манеры других. Если в обществе кто-то чихает, не обращайте на это внимания.
- Не выказывайте нерасположения к скучным или надоедливым людям, скрывайте раздражение или огорчение.
- Если на приеме или в гостях будут танцы, не забудьте снять шляпу. Мужчина должен снять шляпу в фойе.
- Когда вы совершаете поездки, обращайте внимание на свою одежду. Не носите пижаму, халат и домашние туфли нигде, кроме спальни и ванной комнаты.
- В поезде не загораживайте окна вагона без необходимости, так как ваши спутники, возможно, также желают с кем-нибудь проститься. В купе не открывайте окно, не спросив предварительно согласия других пассажиров.

- Старайтесь держать руки в покое, не теребите галстук, пуговицы, рукав партнера.
- Женщине не следует играть своим кольцом, ожерельем, замочком сумочки, накручивать на палец прядь волос.
- В обществе не подобает почесываться, ерошить волосы на затылке, стараясь сосредоточиться.
- Не щелкайте суставами пальцев.
- Не показывайте пальцем на что-либо или кого-либо, особенно на человека.
- Не разрезайте страницы журнала или книги расческой.
- Не смачивайте палец слюной, листая страницы.
- Не используйте ноготь в качестве зубочистки.
- Некрасиво подтягивать брюки или через платье подтягивать чулок.
- В общественном транспорте не следует громко разговаривать о своих делах.

Усвойте хотя бы эти правила — и вы непременно наладите отношения со своими подчиненными и партнерами по бизнесу и дадите им прекрасную возможность доказать вам свое уважение.

3.6. ЭТИКЕТ ТЕЛЕФОННОГО РАЗГОВОРА

Как трудно быть вежливым,
когда ты прав!

А. Петрилин

Значение телефона в деловых контактах трудно переоценить: более простого средства общения удаленных друг от друга людей пока не существует, а телексы, телетайпы, факсы и прочее лишь дополняют его. При эффективном использовании телефон становится важнейшим компонентом имиджа руководителя и его подчиненных. Именно от приема, оказываемого партнеру «на другом конце провода», от того, как будет установлен контакт в предварительном разговоре, во многом зависит дальнейшее развитие отношений. Умение руководителя вести телефонные переговоры влияет на репутацию компании и, следовательно, определяет успех деятельности всего коллектива.

Основные правила телефонного разговора

- *Отвечая на звонок, представьтесь.* Люди любят знать, с кем они разговаривают. Это, кроме того, создает обстановку доверительности и помогает лучше понять собеседника. Крайне важно найти доброжелательную, нравящуюся вам формулу приветствия. Необходимо, чтобы звонящий успел привыкнуть к голосу отвечающего и у него создалось приятное впечатление.
- *Не давайте выхода своим отрицательным эмоциям.* Вашему собеседнику вряд ли интересно, что за несколько минут до этого вы имели неприятный разговор с начальником или просто встали не с той ноги. Если же плохое настроение не покидает вас, сделайте глубокий вдох и сосчитайте до десяти, чтобы успокоиться.

- *Убедитесь в точности сведений, которые вы намерены сообщить.* Если у вас нет полной уверенности, лучше уточнить дополнительно. Практически невозможно восстановить доверие к себе, если человек в непогоду преодолел долгий путь до вашего офиса и обнаружил, что вы не располагаете тем документом, о котором радостно ему сообщили.
- *Сделайте так, чтобы информация, переданная в чье-либо отсутствие, дошла до адресата.* Хотя организовать обмен информацией через третьих лиц непросто, это может окупиться сторицей. Для того чтобы выяснить, что вам нужно, задавайте вопросы по анкетному принципу («Как вас зовут?», «Откуда вы звоните?», «Ваш номер телефона» и т. д.).

Что следует и чего не следует делать в телефонном разговоре

Таблица 5

Не следует	*Следует*
Долго не поднимать трубку.	Поднять трубку до четвертого звонка телефона.
Говорить «Привет», «Да», «Говорите», когда начинаете разговор.	Сказать «Доброе утро (день)», представиться и назвать свой отдел.
Спрашивать: «Могу ли я вам помочь?»	Спросить: «Чем я могу вам помочь?»
Вести две беседы сразу.	Сконцентрироваться на разговоре и внимательно слушать.
Оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго.	Предложить перезвонить, если для выяснения деталей требуется время.
Использовать для заметок клочки бумаги и листки календаря.	Использовать бланки для записи телефонных разговоров.
Передавать трубку по многу раз.	Записать номер звонящего и перезвонить ему.
Говорить: «Все обедают», «Никого нет», «Пожалуйста, перезвоните».	Записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему.

Этот список можно продолжать бесконечно. К примеру, нельзя превращать разговор в допрос, задавать вопросы: «С кем я разговариваю?» или «Что вам нужно?». Надо следить за своей дикцией (не чмокать, не пришепетывать и т. п.). Если вы говорите с акцентом, постарайтесь говорить отчетливее. Откажитесь от привычки зажимать микрофон рукой, чтобы что-то сказать коллегам.

Если ваш партнер или клиент высказывает по телефону жалобу, не говорите ему: «Это не моя ошибка», «Я этим не занимаюсь» и т. д. Если вы так говорите, то роняете репутацию вашей фирмы и не стремитесь помочь человеку в решении его проблемы. Дайте ему выговориться до конца, выразите сочувствие, а если виноваты вы, извинитесь, запишите его имя и телефон. Если вы обещали ему перезвонить, сделайте это как можно скорее, даже если вам не удалось решить проблему в назначенный срок.

Запомните: когда проблема окончательно решена, у обратившегося к вам человека исключительно к лучшему меняется представление о вас лично и о вашей фирме в целом.

Выражения, которых следует избегать в телефонном разговоре

Существуют выражения, которых следует избегать в телефонном разговоре, если вы не хотите сформировать у собеседника превратное представление о себе и своей фирме. К такого рода «телефонным табу» относятся, в частности, следующие.

- *«Я не знаю»*. Никакой другой ответ не может подорвать доверие к вам столь быстро и основательно. Ваша работа заключается прежде всего в том, чтобы знать, — именно поэтому вы занимаете свое место.
- *«Подождите секундочку, я скоро вернусь»*. Задумайтесь, вы хоть раз в жизни успевали управиться со своими делами за «секундочку»? Вряд ли. Скажите что-то более похожее на правду: «Для поиска нужной

информации потребуется две-три минуты. Вы можете подождать?»

- *«Нет»*, произнесенное в начале предложения, усложняет путь к положительному решению проблемы. Универсального рецепта, как избавиться от «отрицательного уклона», не существует. Каждую фразу, содержащую несогласие с собеседником, нужно тщательно обдумывать.

Даже беглое знакомство с теорией телефонных переговоров, как показывает практика, повышает эффективность труда руководителя и его подчиненных и в то же время дает им возможность почувствовать удовлетворение от работы: с вежливыми людьми приятнее разговаривать. Проверить же, как ваши подчиненные усвоили уроки телефонного этикета, очень просто: достаточно позвонить в свою фирму.

Как установить контакт с руководителем, избегая «барьера секретаря»

Вы собираетесь звонить в учреждение, в котором ранее не работали. Ваши цели:

- узнать, кто принимает решение;
- представиться;
- обсудить имеющиеся вопросы.

Для того чтобы добиться этих целей, необходимо:

- прежде всего продумать, кому звонить;
- составить список источников информации, необходимых для облегчения деловых контактов;
- выработать план действий и найти нужный номер телефона;
- начать лучше с секретаря учреждения. При этом важно:
    - ✓ спросить, как зовут того, кто может решить ваш вопрос;
    - ✓ если вас спросят, откуда вы, необходимо отвечать честно; если вы издалека, можно назвать только город;

- ✓ в ответ на вопрос о предмете вашего разговора нужно только назвать тему;
- ✓ избегать обсуждения своего дела и не начинать разговор по существу, как бы вежливо с вами ни разговаривали и какую бы помощь ни обещали. Разговаривать о деле нужно только с тем, кто принимает решения.

Впрочем, сначала нужно добиться от секретаря обещания помочь поговорить с шефом. Это делается примерно так.

- ✓ *Вы:* Могу я переговорить с N.?
- ✓ *Секретарь:* По какому вопросу?
- ✓ *Вы:* Его нет? Не могли бы вы сказать, когда он появится?
- ✓ *Секретарь:* Он здесь, но у него переговоры. Могу ли я чем-нибудь помочь?
- ✓ *Вы:* Это несколько сложно, я хотел бы у него кое-что узнать. Может быть, мне лучше ему перезвонить во второй половине дня или завтра утром?
- ✓ *Секретарь:* Лучше во второй половине дня.
- ✓ *Вы:* Большое спасибо.

Основные правила повторного телефонного разговора

Иногда приходится звонить человеку повторно, и даже несколько раз. Нужно запомнить несколько правил. Необходимо:

- ✓ представляться полностью, а не говорить: «Это опять я»;
- ✓ возвращаться к тому, что уже обсуждалось, и задавать открытые вопросы для выяснения обстановки;
- ✓ каждый раз снова представлять свое предложение;
- ✓ заносить детали разговора на карточку;
- ✓ фиксировать дату следующего звонка.

3.7. ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА И ЕЕ РОЛЬ В ДЕЛОВЫХ КОНТАКТАХ

Для репутации иногда важен
размах, а не итог.

С. Паркинсон

Обязательным атрибутом первой встречи с деловым партнером является обмен визитными карточками, которые играют огромную роль в деловых контактах.

Особенности оформления визитных карточек

- Визитная карточка должна быть отпечатана на русском языке (для российских граждан, разумеется), а на обороте — на английском, французском или на языке страны пребывания.
- На визитной карточке надо максимально доступно для иностранцев указать не только свою должность, но и реальную сферу деятельности; обязательно должны быть почтовый адрес, номера телефона, факса и телекса, а также телефон секретаря.

Особенности обмена визитными карточками

- Обмен визитными карточками ведется строго по рангу, начиная с наиболее высокопоставленных членов делегации. Заранее договоритесь с сопровождающими или переводчиками, чтобы они незаметно показали руководителей, иначе можно допустить промах. Такая задача облегчается при визите за рубеж, поскольку, согласно этикету, первыми должны вручать свои визитные карточки хозяева. Этим правилам особенно строго следуют японцы и корейцы.
- Карточку полагается передавать партнеру так, чтобы он мог сразу прочитать ее вслух. При этом следует

вслух произнести свою фамилию, чтобы иностранец мог более или менее ее усвоить.

Американцы, как правило, сразу предлагают называть друг друга по именам, как у них принято. Однако если применить этот способ общения к церемонным бизнесменам из Азии, это может серьезно повредить переговорам. Лучше называть японца по фамилии, добавляя к ней «сан» — господин, а китайцев и корейцев — «мистер» («мистер Ван», «мистер Пак» и т. п.), хотя есть исключения: например, тайландцы предпочитают, чтобы их называли по именам. В Австралии даже высокопоставленные лица требуют, чтобы их именовали запросто (Дик, Боб и т. п.).

- Вручать визитные карточки необходимо или обеими руками, или только правой. При этом вручающий и принимающий обмениваются легкими поклонами. Приняв визитную карточку, нужно прочитать вслух имя партнера, уточнить его должность и положение.

  Во время переговоров следует положить карточки перед собой, расположив их в том же порядке, в каком сидят партнеры.

  Ни в коем случае нельзя мять чужие визитные карточки, делать на них пометки, вертеть их в руках на глазах у хозяина. Это воспринимается как неуважение.

- Если визитную карточку посылают, то в зависимости от конкретного случая в ее нижнем левом углу карандашом или чернилами пишут буквы латинского алфавита (начальные буквы французских слов):
  - ✓ *p. p. (pour presenter)* — в случае заочного представления нового работника; карточку посылает его руководитель. Ответ дают визитной карточкой без надписей в адрес представляемого лица;
  - ✓ *p. f. (pour feliciter)* — в случае поздравления. Ответ дают визитной карточкой с надписью *p. r.*;
  - ✓ *p. f. N. A. (pour feliciter Nouvel An)* — в случае поздравления с Новым годом. Ответ дают визитной карточкой с надписью *p. r.*;

- ✓ *p. c. (pour condolence)* — в случае соболезнования. Ответ дают визитной карточкой с надписью *p. r.*;
- ✓ *p. r. (pour remercier)* — в случае выражения благодарности;
- ✓ *p. p. c. (pourprendre conge)* — в случае окончательного отъезда из страны пребывания (вместо личного визита). Ответ не дают.

- В менее официальных случаях и в зависимости от характера отношений с адресатом на визитных карточках делают и другие надписи, обязательно в третьем лице, например: «благодарит за новогоднее поздравление», «поздравляет с национальным праздником», «благодарит за внимание», «с наилучшими пожеланиями» и т. д.

  На визитных карточках, посылаемых в одном конверте сразу нескольким лицам (например, в ассоциацию и др.), в верхнем левом углу каждой визитной карточки пишут фамилию лица, которому она адресована, например: «Господину Иванову А. П.»
- Визитные карточки либо лично вручают адресату, либо оставляют у него дома в случае его отсутствия, либо посылают с курьером или по почте. В карточках, завозимых лично, загибают верхний правый угол, но считается грубым нарушением этикета, если загнутую карточку поручают завезти курьеру или пересылают по почте.

На полученные или завезенные визитные карточки полагается дать ответ визитными карточками в течение 24 часов.

Руководитель должен всегда иметь при себе не менее десяти своих визитных карточек.

4. СОВЕТЫ-РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБЩЕНИЯ

Могут сказать, что в этой книге
я лишь составил букет из чужих цветов,
моя же здесь только ленточка,
которая их связывает.

М. Монтень

Приведенные ниже советы-рекомендации основаны на личных наблюдениях авторов*, а также взяты из богатейшего наследия таких классиков жизненной мудрости, как Л. Вовенарг, Вольтер, Г. Гейне, Б. Грасиан, Ж. Лабрюйер, Ф. Ларошфуко, Н. Макиавелли, М. Монтень, Л. Толстой, Ф. Честерфилд, О. Уайльд, А. Шопенгауэр, и многих других.

Советы-рекомендации призваны повысить культуру общения, а также развить у руководителей всех уровней особые коммуникативные и познавательные способности, которые позволят им более эффективно выполнять свои служебные обязанности.

---

* Чистосердечное признание: если авторы пособия и цитируют других мыслителей, то лишь для того, чтобы лучше выразить собственные мысли.

4.1. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОВЛАДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКОЙ МУДРОСТЬЮ В ОБЩЕНИИ

Будьте мудры,
но никому не говорите об этом.

Ф. Честерфилд

Помните, что отсутствие культуры, невежество и грубость способны повредить всему, даже справедливому и разумному

- Культура, как известно, создает личность, и чем ее больше, тем личность значительнее. Как показывает опыт, важны прежде всего знания, причем не многие знания, а в первую очередь — нужные знания.
- Стремитесь к тому, чтобы изящны были мысли, желания, намерения и, конечно же, речь.
- Будьте учтивы и доброжелательны, ибо это важнейшие черты личной культуры человека.

Искореняйте даже мелкие свои недостатки

- Помните, что даже небольшой недостаток способен испортить великолепное сочетание ваших достоинств. Не зря говорят: довольно и облака, чтобы затмить солнце. Именно в эти несовершенства и будут метить недруги, чтобы подорвать вашу репутацию.

Стремитесь быть естественней, поскольку это намного приятнее искусственности и всего напускного

- Чем лучше удалось дело, тем меньше говорите о своих усилиях и трудах, чтобы окружающим казалось, что успех достигнут совершенно естественным путем.

- Добиваясь успеха, не впадайте и в другую крайность — не демонстрируйте притворную скромность, стремясь убедить окружающих, что ничего не выставляете напоказ. Мудрый и виду не подает, что осознает свои достоинства, и это его равнодушие непременно вызывает у окружающих еще больший интерес к ним.
- Опыт учит, что вдвойне велик тот, кто, обладая многими достоинствами, ни об одном из них сам не говорит. Всеобщее признание непременно приходит к нему, потому что об этих достоинствах начинают говорить другие.
- Помните, что людей:
  - ✓ проницательных — обычно побаиваются;
  - ✓ злобных — не любят;
  - ✓ тщеславных — сторонятся;
  - ✓ насмешливых — страшатся;
  - ✓ достойных — оставляют в покое.

Стремитесь быть непринужденным буквально во всем

- Быть непринужденным в рассуждениях — признак высокого интеллекта и культуры. Непринужденность в общении особенно ценят, поскольку она предполагает внутреннюю свободу и придает особую завершенность словам и действиям.
- Помните, что непринужденность в рассуждениях помогает смягчить любой отказ и изящно выйти из практически любого затруднения.

Совершенствуйте умение вовремя «оглядываться»

- Всегда полезно перед началом дела или принятием решения «осмотреться». Совершенно необходимо это делать, когда успех неочевиден.
- Помните, что если человек идет, обратив глаза к солнцу, он никогда не увидит своей тени.

Преодолейте привычку действовать в пылу страсти, ибо страсть заслоняет разум

- Будучи в эмоциональном возбуждении, постарайтесь занять позицию «наблюдателя», и вы еще раз убедитесь в том, что «зритель видит больше, чем игрок».
- Человека, разбушевавшегося в часы страсти, обычно хватает ненадолго. Позже он начинает каяться, а окружающие — осуждать его.

Пренебрегайте нападками ваших обидчиков

- При нападках на вас не забывайте о важнейшем правиле благоразумных — никогда не защищать себя «пером». Такая защита оставляет след, и сопернику она принесет скорее славу за отвагу, чем кару за дерзость.
- У ничтожных есть хитрый прием — нападать на великих и честных. Они пытаются завоевать славу, приобрести хорошую репутацию именно таким кривым путем, потому что не находят прямого. Лучший ответ им — забвение: именно оно позволит похоронить врага во прахе его собственного ничтожества.

Будьте не только доброжелательны, но и добродетельны, творите добро!

- Опыт учит, что говорить обычно бывает легко, действовать же намного труднее. Старайтесь, чтобы ваши добрые слова не оказались значительнее ваших добрых дел.
- Помните, что добрые дела остаются, добрые же слова, как правило, забываются. Порядочность обнаруживается исключительно в конкретных делах, а не в высокопарных словах.

Стремитесь не столько к достижимому, сколько к лучшему результату

- Старайтесь следовать в жизни золотому правилу: если вы хотите переплыть на другой берег против течения, «берите выше».
- Помните о том, что искусный стрелок, целясь, всегда метит чуть выше.

Будьте великодушны и сострадательны к людям

- У кого велик духовный запас, тот с каждым новым делом сам растет и обнаруживает все больше достоинств.
- Помните, что насколько человек внутренне зрел, настолько он личность.

Овладевайте не столько многими, сколько нужными знаниями

- Действительно, к чему знания, если они нежизненны, не востребованы практикой? Только жизненное знание есть истинное знание.

Остерегайтесь тех, кто, прикрываясь вашим интересом, добивается исключительно своего

- Против хитрости таких людей существует лишь одно оружие — ваша проницательность. Без нее вам придется, обжигая руки, «вытаскивать каштаны из огня» не для себя, а для другого.
- Будьте особенно осторожны с теми, кто «угощает» вас лишь для того, чтобы потом «поесть» самим.

Старайтесь не только остерегаться глупых людей, но и не связываться с ними

- Жизнь учит, что глуп тот, кто глупцов не узнает, однако еще глупее тот, кто, распознав их, от них не уходит.
- Даже поверхностное общение с глупцами опасно, а доверчивая близость с ними — губительна.

Спокойно принимайте изменения и перемены привычного для вас места

- Родная земля для людей выдающихся порой становится мачехой. На родине очень часто царит зависть к тому, кого знают с детства, — земляки чаще напоминают о неудачах, с которых вы начинали, чем об успехах, которых достигли.
- Чужое на новом месте (в новых условиях) больше по-

читают отчасти потому, что оно пришло издалека, явилось уже готовым и завершенным.

- Очень часто людей прославленных (а в их родных местах некогда презираемых) начинают чтить не только чужие, но и земляки: чужие — потому, что смотрят издалека, земляки — потому, что уже стали чужими.
- Вполне уместна метафора: деревянная статуя обычно не вызывает восторга у тех, кого видел ее бревном в лесу.

Избавьтесь от намерения мстить своим врагам, проявляйте величие души

- Величие души человека по отношению к недругам проявляется в том, что он, во-первых, отзывается о врагах хорошо, а во-вторых, обходится с ними еще лучше.
- Величие души еще ярче сверкает тогда, когда от человека ждут мести, а он отказывается от нее.
- Мудрый если и ненавидит, то исключительно благовоспитанно. Именно в этом — в красоте поступков — и проявляются величие и изящество души.

Откажитесь от стремления всегда и во всем себя показать

- Уважайте себя, чтобы уважали вас. На то, чтобы себя показать, будьте лучше скупы, чем расточительны.
- Старайтесь приходить лишь туда, где вас желают видеть, и не приходите, пока не попросят. Уходите же, наоборот, до того, как вас попросят.
- Помните о том, что всегда необходимо уходить за минуту до того, когда вы станете лишним.
- Помните, что назойливый человек, который без стыда вторгается куда угодно, превращается в постоянную мишень для поношений. Обычно его и выпроваживают без особого стеснения.

Чтобы о вас говорили хорошо, не говорите о себе хорошо

- Старайтесь по возможности меньше хвалиться собственными достоинствами — предоставьте это другим.

Добрые дела и деяния старайтесь не продавать, отдавайте их даром

- Помните: что отдал — то твое.

Преодолейте желание быть слишком приметным

- Помните, что среди равных не терпят превосходства. Это касается очень многих жизненных ситуаций.
- Как только вы привлечете внимание многих, ваши достоинства могут стать недостатками, и это произойдет по одной простой причине: необычное чаще всего осуждают.

Научитесь выбирать себе друзей

- Помните, что благодаря тем, с кем человек общается, у него незаметно меняются привычки, характер и многое другое, что в конце концов формирует его как личность.
- Старайтесь найти тех, кто бы вас дополнял, создавая при этом гармонию, которая обретает свои формы.
- Сочетание и взаимодействие противоположностей, как известно, обычно помогает достичь разумной середины.
- Почаще напоминайте себе об известном: «Скажи мне, кто твой друг, и...», ибо о человеке судят во многом по его друзьям.

Избегайте гнева по отношению к себе и окружающим

- Как известно, первейший шаг к овладению гневом — заметить, что поддаешься ему. Это очень важное жизненное наблюдение, прислушайтесь к нему.
- Помните, что избыток страсти всегда отклонит вас от верного пути.

Используйте свой интеллект исключительно во благо

- Известно, что злое намерение умаляет достоинства человека, поскольку именно с помощью высокого интеллекта искуснее творит зло.
- Помните, что осуждения достоин тот совершенный ум, который следует низким целям.

Старайтесь доводить начатое до конца

- Есть люди, у которых все силы уходят на начало. Они не способны доводить дело до конца и тем самым лишают себя удовольствия увидеть его результат.
- Когда трудно бывает начать, начните — и... силы появятся.

Постарайтесь увидеть мир глазами вашего собеседника, и вам станет понятна его правота

- Научитесь входить в положение того, с кем вы общаетесь, и вы сможете, во-первых, открыть все лучшее в себе; а во-вторых, пройти в «храм сердца» другого и зажечь в нем огонь добра и любви.

Прежде чем вдохновить окружающих, покажите им благородные цели

- Помните, что большинство людей:
  - ✓ хотят идти за теми, кто знает, куда идти;
  - ✓ хотят знать, почему их ведут именно туда, а не в другую сторону;
  - ✓ не переносят, когда цели постоянно меняются.

Старайтесь не слишком явно управлять — это правило приемлемо не только для политики, но и для воспитания

- Для эффективного управления людьми необходим особый — «сельскохозяйственный» подход, т. е. необходимо:
  - ✓ создать хороший климат;
  - ✓ обеспечить соответствующую подкормку;
  - ✓ предоставить людям расти самим по себе.

  Вот тогда они вас удивят!

Овладейте мудростью уподобляться людям, т. е. уравнивать себя с ними

- Обычно человек одобряет других по одной простой причине — он находит их похожими на себя. Из этого следует, что уважать кого-нибудь — означает уравнивать его с собой. Благодаря такому уподоблению

(«отзеркаливанию») люди добиваются гораздо большего взаимопонимания друг с другом.

Научитесь говорить «нет» во всех случаях, когда это необходимо

- Очень часто мы, не умея сказать «нет», вынуждены за это платить огромную цену. Люди перекладывают на нас свои проблемы и потом ждут, когда мы их решим. Если же мы оказываемся не в состоянии решить чужую проблему и в конце концов после мучительных колебаний все-таки отказываем человеку в его просьбе, мы наживаем себе врага.
- Если вы видите, что не можете легко и без неприятностей для себя помочь человеку в чем-либо, то лучше откажите ему сразу. Он немного расстроится от этого, а затем просто забудет об этом. Зато у вас останется друг.
- Однако поймите, что нельзя поднимать «мост» вашей «цитадели» перед тем, кто пришел к вам с верой, любовью и надеждой на вас.

Помните, что не всегда можно помочь человеку, потому что в нем самом заключено первое препятствие к получению помощи

- Если человек не готов принять помощь, а ему ее навязывают, она не окажет позитивного воздействия, а лишь усугубит положение дел. Предлагать помощь нужно мудро, для этого очень многие используют известные приемы: «Отступить, чтобы... победить», «Уйти, чтобы... остаться».
- Чтобы помочь человеку в чем-либо, нужно не только сформировать у него готовность принять эту помощь, но и самому иметь силы ее оказать.

Научитесь признавать право быть самим собой не только за собой, но и за другими

- Преодолейте великий соблазн менять окружающих,

пусть даже вы знаете самый волшебный рецепт для всего человечества.

Избавьтесь от желания внедрять правду насилием

- Внедрение правды насилием — одна из форм морального насилия — уничтожило больше, чем все исторические катаклизмы и кризисы человечества, чума, голод, войны и алкоголизм вместе взятые.
- Научитесь не навязывать свою правду. У каждого, как известно, собственное видение того, что такое правда, поэтому попытки навязать окружающим свое представление об истине и правде будут восприниматься окружающими как насилие.
- Предпочтительнее не столько говорить правду, сколько искренне выражать все, что вы чувствуете.

Примите своих родных и близких такими, какие они есть

- Постарайтесь снизить требования к своим родным и близким. Принимайте их такими, какие они есть. Не требуйте от них абсолютной «белизны».
- Слишком высокие требования очень часто вместо положительных результатов вызывают в ответ агрессию.
- Научившись понимать и прощать, начинаешь понимать в жизни гораздо больше, чем до этого.

В случаях крайней необходимости воспользуйтесь приемом: «Добрым словом и пистолетом можно сделать гораздо больше, чем просто добрым словом»

- Этот прием, совмещающий в себе доброту и силу, можно эффективно использовать только во взаимоотношениях с людьми, нарушающими закон.

Преодолейте желание понравиться всем и во всем: это невозможно

- Освободитесь от привычки стараться сделать каждый ваш шаг привлекательным абсолютно для всех. Как бы вы ни стремились проявить свои добрые намерения по отношению к окружающим, всегда найдется

тот, кто «измажет грязью вашу белую одежду». Будьте по-настоящему сострадательны и к такому проявлению несовершенства человека.

Помните, что у каждого человека своя точка зрения на окружающий мир

- Каждый человек — индивидуальность, и он имеет полное право иметь собственное видение всех явлений и процессов.
- Опыт учит, что несовершенство человека очень часто проявляется в том, что он стремится все переделать по-своему. Он забывает, что у каждого (в этом и проявляется человеческая индивидуальность) есть на все своя точка зрения, и не учитывать это было бы крайне неразумно.
- У каждого человека свое понимание добра и зла, и если то, что он считает добром, мы иногда воспринимаем как зло, он невиновен в этом.

Есть разные люди: одни подобны озеру, другие подобны морю

- Какая огромная разница между тишиной на озере и тишиной на море! *Есть натуры, подобные озеру.* Озеро всегда спокойно, потому что оно защищено от бури. Рассвирепевшее море затихает после борьбы, оно убаюкивает бушующие волны на своем могучем лоне, и водворяется тишина. То же самое происходит и со страстями человеческими. Мы видим много людей, подобных озеру: они не знают борьбы, они как бы застывают в бездействии. Глядя на людей, подобных этим тихим водам, мы видим, что эта тишина им ничего не стоила. Они просто не могут не быть спокойными, само их незлобие и всепрощение не имеют особой цены. Они даже не способны на гнев, равно как не способны и на сильную любовь.

  Однако есть натуры, *подобные великому морю*. В них мир и тишина — плод пламенной и чистой любви, они

прощают обиды не из равнодушия, а благодаря своей любви к людям. Сознавая весь ужас греха, они прощают, потому что за всем этим потоком грязи видят радугу на небе.

- Мелкие натуры (подобные озеру) готовы простить, забывая о прошлом, глубокие и чистые души (подобные морю) прощают, доверяя будущему.

Научитесь во благо использовать удивительный и чудный дар слова

- Старайтесь всегда помнить о последствиях своих слов. Порою мы неудержимо роняем необдуманные слова, которые способны оскорбить, уязвить наших близких или принести им какой-либо другой вред.
- Даже с лучшими намерениями мы часто неосторожно касаемся открытой раны и причиняем боль тем, кому не хотели.

Всегда помните: «повышая голос — понижаешь интеллект»

- Глубже осознайте, что «громче» — не значит «понятнее».
- Если вы хотите, чтобы вас услышали, говорите громко. Если же вы желаете, чтобы вас послушали, говорите тихо.

Избегайте превосходных степеней, преодолейте негативную привычку восторгаться сверх меры

- Захваливать, расточать восторги — признак ограниченности понимания и вкуса.
- Превосходное крайне редко, вот почему будьте умеренны в восторгах.

Будьте «медленны в гневе»

- В гневе человек уже не властен над собой, он находится в каком-то нравственном опьянении, мысли его путаются, взгляд неясен, он теряет всякое равновесие.
- Человек в гневном возбуждении подобен лодке без руля, которую буря бросает во все стороны. В это вре-

мя происходит как бы затмение его воли, его «я» всецело подчиняется господствующей страсти.

Помогайте людям лишь тогда, когда вы готовы оказать помощь

- При внутренней неготовности помочь, пока сами еще не созрели для этого, не стремитесь помогать, ибо рискуете внести еще большее зло и раздражение в жизнь тех, кому хотите помочь.

Старайтесь если и быть первым, то в наилучшем

- Помните, что среди многих ваших достоинств как минимум одно должно главенствовать.
- Опыт учит, что отличие в совершенном не только внушает изумление, но и привлекает сердца окружающих.

Стремитесь к тому, чтобы не только красиво войти, но и красиво выйти

- Практика упорно напоминает, что очень многие люди, начинавшие со сладкого, заканчивали горьким. Очень многих счастье радушно приветствовало, но равнодушно провожало.
- Заботьтесь не столько о том, чтобы вас приветствовали у входа, сколько о том, чтобы окружающие не желали вашего ухода.

Будьте выше желания похвастаться своими победами, пусть лучше о них расскажут другие

- Хвалить себя — проявлять тщеславие, говорить о себе дурно — признак малодушия.
- Если хотите, чтобы о вас говорили хорошо, не говорите о себе хорошо. Говорить о себе хорошо — это слабость, которая очень часто делает нас посмешищем.
- Старайтесь очень осторожно говорить о присутствующих, поскольку велика опасность перейти либо к лести, либо к оскорблениям.
- Более совершенен тот, кто не говорит о своем совершенстве.

Научитесь хоть иногда признавать свои поражения

- Если мы хотим добиться успеха в жизни, необходимо, как это ни странно на первый взгляд, научиться признавать свои поражения.
- Хуже самой ошибки бывает только непризнание ошибки.
- И мудрец совершает оплошность, но лишь однажды, а не дважды. И чаще всего это бывает случайно, а не постоянно.
- Помните, что анализ собственных слабых сторон обычно помогает человеку раскрыть в себе новые силы.

Избегайте желания ввязываться в соперничество

- Помните, что люди пользуются почетом и уважением обычно до тех пор, пока у них не появляются соперники, которые могут отличаться как завистью, так и особой мстительностью.

Преодолейте опасную привычку побеждать подлых

- С подлостью, как учит опыт мудрых людей, невозможно договориться, ибо подлость не признает никаких правил приличия, — ее нужно просто избегать.
- Всячески старайтесь не вызывать у подлых неприязнь к себе, поскольку многие из них ненавидят просто так, не особенно понимая, за что и почему.

Избавьтесь от стремления подмечать чужие недостатки

- Верным признаком собственного упадка и несовершенства является склонность замечать чужие недостатки. Пятная таким образом других, человек демонстрирует в первую очередь собственные пятна.

Помните, что нет ничего пагубнее, чем поверхностное знание

- Опыт мудрых учит: на то, что лежит на поверхности, обычно наталкиваются люди поверхностные. Подлинная же сущность находится гораздо глубже, чтобы ее

лучше ценили и понимали лишь знающие люди. Вот почему так важно быть истинно знающим.

- Старайтесь почаще напоминать себе известное, но, увы, во многом забытое положение Ф.Бэкона: «Может тот, кто знает, знает тот, кто может. Знание — сила».
- Помните, что знающий всемогущ, во многих жизненных ситуациях знания — сильная и надежная защита!

Учитесь быть терпеливым, особенно по отношению к тем, от кого зависите

- Обычно человек, который умножает свои знания, как бы невольно умаляет свое терпение. Терпеть же больше всего приходится от тех, от кого больше зависишь. Именно в таких ситуациях крайне необходимо упражняться в самообладании.

Награждая других, помните, что надежда вдохновляет, пресыщение же губит

- Надежда не должна быть удовлетворена вполне, поскольку, когда вашим подопечным уже нечего будет желать или их желания будут пресыщены вашим поощрением, у них исчезнет внутренняя потребность в дальнейшем саморазвитии.
- Когда кончаются желания, обычно начинаются опасения. Помните, пожалуйста, об этом.

Старайтесь узнать не только собственные достоинства, но и недостатки

- Чем больше ума у человека, тем заметнее, как показывает практика, и его недостатки.
- «Родимые пятна» на собственном совершенстве обычно бывают крайне неприятны окружающим и в то же время сладки нам самим. Легче всего мы прощаем себе собственные недостатки. Вот почему так важно стремиться к великому искусству искоренить свои недостатки, сохранив при этом достоинства.

Ясно осознавайте свои главные преимущества

- Помните, что каждый мог бы достичь в чем-либо го-

раздо бо́льших высот, если бы знал свои действительные преимущества. Напомните себе очередной раз: достойный человек — не тот, кто не имеет недостатков, а в первую очередь тот, кто наделен достоинствами. Узнайте свои достоинства и правильно распорядитесь ими.

Будьте особенно осторожны, когда удача слишком часто вас благословляет, сумейте вовремя остановиться

- Когда совершенно очевидно, что достигнуто уже многое, сумейте вовремя подвести черту, поскольку, когда удачи складываются вместе, есть опасность, что все рассыплется и рухнет.
- Избегайте желания делать ставку на удачу, ибо удача недолговечна и случай не поможет.

Научитесь вовремя уходить

- Овладейте особой мудростью — уходите за минуту до того, как станете лишним.
- Старайтесь отдалиться от дел, прежде чем дела отдалятся от вас.
- Научитесь и свой финал (например, завершение своей карьеры) превращать в триумф. Не ждите, пока станете для окружающих «заходящим солнцем». (Само солнце порой в полной своей силе прячется за облака, чтобы окружающие не видели его закат и гадали, зашло оно или нет.)
- Избегайте ситуаций, когда люди могут повернуться к вам спиной. Вполне уместно провести аналогию: прозорливый человек заранее отпускает своего коня на отдых, чтобы тот не пал посреди поля и всадника не подняли бы на смех.

Пусть о вас говорят как о человеке, делающем добро

- Стремитесь по возможности к великому совершенству — делать в жизни больше добра, чем окружающие люди.
- Помните о том, что к великому лучше всего идти дорогой добродетели.

4.2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТИ И КОММУНИКАБЕЛЬНОСТИ

Ничто так не содействует собственному благу и благу других людей, как стремление к совершенствованию.

Л. Толстой

Преодолейте желание начинать с чрезмерных обещаний и надежд

- Помните: то, что чрезмерно восхваляется, обычно не оправдывает надежд.
- Вначале, чтобы возбудить к себе интерес, необходимо предоставить некий кредит, не вкладывая, однако, всю наличность. Затем нужно дождаться, когда действительность превзойдет ожидания.

Избавьтесь от привычки оправдываться прежде, чем это от вас потребуется

- Опыт показывает, что усиленное оправдание — явный признак вины.
- Заранее извиниться в большинстве случаев означает заранее обвинить себя.
- Когда вы начинаете преждевременно доказывать свою правоту, вы невольно пробуждаете у окружающих дремавшую подозрительность.
- Благоразумный человек обычно и вида не подает, что допускает какие-либо подозрения по отношению к себе. Тем самым он подчеркивает безупречность своих действий.

Будьте сдержанны не только в поведении, но и в суждениях

- Сдержанность — особый признак содержательности личности. Помните, что часто люди начинают противоречить вам с той лишь целью, чтобы вы не выдержали и проговорились.
- Довольно часто возникают такие ситуации, когда о том, что надо делать, не следует говорить, и наоборот, то, о чем надо говорить, не надо делать.

Преодолейте желание возражать в ответ на возражения

- Научитесь различать, когда люди противоречат по невежеству, а когда — по коварному замыслу или из лукавства.
- Старайтесь при этом не впасть в упрямство и не стать жертвой злого умысла.
- Крайне полезно порой в ситуациях, когда внутри вас накапливаются возражения, «оставлять в замке изнутри ключик вашей сдержанности».

Будьте осторожны, а при необходимости — скрытны в беседе

- Помните: того, кто в беседе легко открывается, обычно бывает легко не только убедить, но и победить.
- В скрытности же есть нечто божественное, недосказанное и таинственное. Всегда помните об этом!

Глубже осознайте, что от упорства в споре обычно больше проигрывают, нежели выигрывают

- Помните, что, побеждая в споре, очень часто отстаивают не столько истину, сколько свою невоспитанность.
- Помните, что упорство и настойчивость должны быть чертами характера, а не свойствами суждений.

Для определения истинных (а не деланных) намерений оппонента научитесь умело ему противоречить

- Овладейте уникальной способностью «прощупать» и узнать своего собеседника, которая состоит в том, чтобы, не «впутываясь» самому, «распутать» другого.
- Очень часто лучший способ узнать чужие желания и намерения — притворное недоверие. Именно оно способно раскрыть тайны и истинные замыслы другого.
- Для ученика, жаждущего истинных знаний, не грех возразить учителю, чтобы заставить его полнее излагать и доказывать истину. Умело противореча, можно достичь полноты знания.

Помните, что в любом деле умение создать резерв входит в высшую науку жить и побеждать

- Воспользуйтесь при необходимости известным приемом — 9/10. Смысл его состоит в следующем: если вы умеете считать до десяти, считайте в присутствии оппонента до девяти, т. е. не всегда говорите все, что знаете, но всегда знайте, что говорите.
- Преодолейте соблазн выкладывать все и сразу, не все силы пускайте в ход.
- Оставляя свои знания про запас, вы удваиваете их силу.
- Постарайтесь лично убедиться в истинности парадокса: «Половина, оставленная в резерве, больше целого».

Научитесь мудро говорить правду

- Овладейте классическим правилом дипломатии — уходить от правды, не прибегая при этом ко лжи.
- Овладейте особым талантом — умением, с одной стороны, сказать правду, с другой — о ней умолчать.
- Помните также, что не всякую правду можно сказать, иногда нужно быть скорее добрым, нежели правдивым.

Научитесь по речи человека определять «движение его сердца»

- Помните, что по словам человека очень часто можно узнать, о чем он хотел умолчать.

- Задумайтесь над утверждением: язык дан человеку еще и для того, чтобы скрывать свои мысли.

Освободитесь от привычки ограничивать свое чувство первым впечатлением, а свой разум — первым сообщением, поскольку это проявление не очень развитого интеллекта

- Помните о том, что многие люди обладают «свойством посуды», которая надолго впитывает запах первой налитой в нее жидкости. Избавьтесь от стремления уподобляться таким людям, не поддавайтесь первому впечатлению, пусть у вас всегда сохраняется способность пересматривать изначальные суждения.

Усвойте классическую формулу успеха в общении с собеседником

- Суть данной формулы сводится к тому, чтобы найти неудовлетворенную потребность собеседника и удовлетворить ее.
- Делайте себе ступеньки из желаний других.
- Удовлетворяйте потребности окружающих, однако помните, что людей больше вдохновляет пылкое стремление, нежели холодное обладание.

Преодолейте желание доверять преувеличенной учтивости, поскольку это — один из видов обмана

- Увы, очень часто чрезмерная учтивость бывает вызвана не приличиями, а лишь собственными отличиями.
- Помните о том, что обещать все — обычно означает не обещать практически ничего.
- Старайтесь избегать льстецов, ибо они, превознося ваши достоинства, очень часто думают лишь о своих выгодах.

Пусть тайный умысел вашего недруга не укроется от вашей проницательности

- Чтобы разрушить коварные планы вашего партнера-неприятеля, порой бывает достаточно продемонстрировать, что вы его хорошо понимаете.

Излагайте свои мысли ясно. Ясность разума — величайшее его достоинство

- Действительно, некоторые способны задумать что-либо, но, увы, не способны сформулировать мысль: им порой просто не хватает ясности. Помните о том, что не только краткость, но и ясность — сестра таланта.

Помните о том, что благоразумие в беседе важнее, чем красноречие

- Беседа — это своего рода мгновенный экзамен ума! Общаясь с людьми, старайтесь не быть цензором чужих слов и выражений, иначе вас сочтут педантом, будут избегать, а то и вовсе отвернутся от вас.

Будьте осторожны с теми, кто никогда вам не возражает

- Будьте особенно осторожны с теми, кому всегда нравится то, что вы говорите и делаете. Насторожитесь: это явный признак того, что ваши дела не так уж и хороши. Помните, что «опираться можно лишь на то, что сопротивляется».

Будьте кратки (лаконичны) в своих суждениях

- Овладейте истинным талантом говорящего — сказать многое в немногих словах.
- Высказывая свою точку зрения и убеждая кого-либо, помните, что говорить многое и сказать многое — не одно и то же. Сказать метко во многих случаях означает сказать кратко.
- Глубже усвойте известные правила: «Хорошо да коротко — вдвойне хорошо», «Дурно да недолго — уже не так дурно».
- Однако, следуя правилу краткости, не нарушайте меру, поскольку краткость, как верно говорят, — это всего лишь «сестра» таланта, но не «мать».

Помните, что вас могут окружать завистливые люди

- Не верьте тому, что счастливого человека любит весь мир. В вашем окружении немало тех, кто недоволен

своей судьбой и положением. Именно такие люди обычно и завидуют чужим успехам. Для них ваше счастье и удовлетворенность жизнью станут причиной злобы и стимулом к мщению.

Будьте по возможности сдержанны и выше случайного

- Помните о том, что сдержанность — великое оружие, особенно в непредвиденных ситуациях.

Научитесь выводить лжеца на чистую воду

- Для этого необходимо с самого начала поверить его обману. Обычно говорящий неправду продолжает лгать. Поверьте ему в очередной раз. Дальше, как говорят, — больше. Лгун, вдохновленный тем, что ему верят, продолжает обманывать, но уже в больших размерах и, доведя свой обман до абсурда, убеждается (естественно, с нашей активной помощью) в том, что он — мастер обмана.

Овладейте способностью узнавать истинные, а не «деланные» мотивы поведения вашего собеседника

- Чтобы узнать мотивы поведения вашего собеседника, усомнитесь его словах. Ваш партнер начнет доказывать свою правоту, сообщая все, что ему известно. В этом-то убеждающем рассуждении и раскроются его истинные намерения.

Будьте особенно проницательны по отношению к тем, у кого «нет» – первое слово в любой ситуации

- Научитесь к таким людям подходить «вовремя» — либо когда их душа «весела», либо когда они находятся в состоянии приятного телесного или иного насыщения (но не пресыщения).
- Освободитесь от желания подходить к таким людям с просьбой, если на ваших глазах они только что кому-то отказали, поскольку второй раз им гораздо легче произнести слово «нет», нежели желанное для вас «да».

- Не будет удачным для вас и час печали, в котором находится тот, у кого слово «нет» — самое любимое. Постарайтесь заранее обязать такого человека и таким образом заставить его отплатить вам любезностью. Отказать вам в этой ситуации будет низостью со стороны вашего партнера.

Преодолейте великий соблазн выделяться среди равных

- Знать больше, чем положено, — значит выделяться утонченностью, а, как известно, обычно рвется там, где тонко. Вот почему надежнее всего знать то, что общепринято.
- Запомните, пожалуйста, что среди равных обычно не терпят превосходства.

Научитесь с глупцами говорить на их языке

- Помните, что глупец — это не тот, кто притворяется глупым, а тот, кто неизлечимо болен глупостью. Вот почему абсолютно ни к чему с глупцами быть мудрецом, а с безумными — благоразумным.
- Из приведенного выше наблюдения следует, что не надо быть невеждой, но притвориться им иногда бывает весьма полезно.
- Важнейший способ расположить к себе глупого — одеться в шкуру самого глупого животного. В этом случае проявится величайшая сила механизма уподобления, суть которого в том, что подобное не только рождает, но и притягивает к себе подобное.

Научитесь правильно реагировать на насмешки в свой адрес

- Известно, что тот, кто от колкости выходит из себя, дает повод вновь себя уколоть. Лучшее средство — оставить насмешку без внимания, т. е. не поднимать «брошенную перчатку».

Избавьтесь от стремления насмехаться над окружающими, ибо не все способны правильно на это реагировать

- Прежде чем затевать шутку, надо узнать предел терпения того, над кем вы хотите подшутить.
- Демонстрируя свой юмор, помните, что не у всех людей, к сожалению, есть чувство юмора.

В обхождении с людьми будьте более терпимы

- Если хотите быть более желанными в общении, старайтесь быть более терпимыми к окружающим.
- Стремитесь к открытости, но при необходимости научитесь скрывать свои чувства, не показывайте свои намерения каждому.
- На многие действия окружающих (близких, друзей, партнеров) смотрите сквозь пальцы, т. е. не будьте излишне придирчивы, ибо эта черта характера неприятна, а для многих просто невыносима.
- Демонстрируя свою открытость, помните, что очень часто поведение людей определяется тем, насколько «раскрыты их сердца», т. е. какова их готовность быть добродетельными. Если ваш собеседник по каким-либо причинам не может быть открытым, помогите ему в этом своим теплом и добрым отношением к нему.

Будьте мудры, но не говорите никому об этом

- Опыт мудрых людей учит, что если вы хотите, чтобы о вас говорили хорошо, — не говорите о себе хорошо.
- Старайтесь не выказывать окружающим самодовольства, поскольку это признак несовершенства, в частности недостатка ума. Более того, самодовольство обычно приводит к глупой беспечности.
- Помните, что скромность — это, пожалуй, самый лучший способ удовлетворить свое тщеславие.

Берегите свое доброе имя, ибо оно не столько многое дает, сколько ко многому обязывает

- Помните, что доброе имя дает уникальное право пользоваться своими достижениями, а для поддержания имиджа деловому человеку это крайне необходимо.

- Однако помните, что истинно доброе имя не зависит от положения, оно зарабатывается усердием, и в первую очередь в добрых делах.

Иногда важно не столько быть образованным, сколько казаться им!

- Знания, как известно, придают человеку вес, манеры же поведения придают ему блеск. Практика подтверждает, что людей «видящих» гораздо больше, чем умеющих «взвешивать». Вот почему, работая над своим имиджем, нужно ориентироваться на большинство, а для этого крайне полезно порой «не быть, а казаться».
- Помните, что большинство судит о людях не по их сути, а по виду, т. е. мало кто смотрит вглубь, и большинство довольствуется наружностью.

Однако, чтобы казаться образованным, добродетельным и воспитанным человеком, нужно (как минимум) быть им!

- Для истинного (а не поддельного) авторитета человеку важно «не казаться, а быть», и тем более не притворяться.

Лишайте ваших недругов возможности видеть вас насквозь

- Человек осмотрительный никогда не позволит окружающим «нащупать свое дно» — ни в познаниях, ни в деяниях. Пусть никто не знает предела ваших возможностей, иначе можно дать повод для разочарования.
- Лучше, когда не знают и сомневаются, — при этом больше уважают, чем когда все ваши силы, способности и таланты налицо.
- Скрывайте свои намерения, ибо тот, кто играет в открытую, рискует проиграть.
- Пусть лишь немногие знают то, чего вы хотите. Этим вы укрепите собственную безопасность.

Будьте умеренны даже в превосходном

- У превосходного есть существенный недостаток: когда оно со временем становится обыденным, то тускнеет.

12 — 6424

- Только вначале превосходное способно восхищать, однако под конец оно обычно приедается. Вот почему, пожалуй, единственное спасение для превосходного – мера в его блеске.
- Старайтесь помнить и другое: чем ярче факел горит, тем, увы, и быстрее сгорает.
- Помните, что скупость в расточении превосходных качеств обычно вознаграждается процентами уважения.

Избавьтесь от желания всегда и всем быть угодными

- Помните о великом несчастье человека — быть ни к чему не пригодным. Однако еще большее несовершенство — стараться быть всем и всегда угодным.

Старайтесь своевременно предупреждать дурные слухи

- Опыт учит, что дурной слух способен очернить любую добродетель. Действительно, тот, кто получил позорную кличку, обычно прощается с добрым именем. Поводом может быть любой промах или небольшой изъян. Очень часто коварные соперники специально приписывают нам несуществующие недостатки, а затем изощренно распространяют слухи.
- Помните, что дурную славу нажить легко, ибо дурному охотнее верят, избавиться же от нее бывает очень и очень трудно. Вот почему старайтесь следовать правилу: легче избежать кривотолков, нежели преодолеть их последствия.

Узнайте психологию толпы, не поддавайтесь чувству «стадности»

- Суть уподобления в том, что один смотрит на другого и в результате делает то, что делает большинство.

Делая превосходно дело, не забывайте так же превосходно и показывать его

- Не забывайте, что обычно товар оценивают не по сути, а по виду. Так и человека очень часто оценивают по наружности, а не за его содержание.

- Помните, что иметь достоинство и уметь его показать — это двойное достоинство.

Научитесь охлаждать желание просителя и смягчать его огорчение от вашего отказа

- Старайтесь не отказывать сразу. Этим вы охладите ожидания просителя. Когда желание остывает, проситель, как показывает опыт, меньше огорчается, услышав отказ.
- Помните, что миг желания не должен быть мигом осуществления, ибо чем дольше желают чего-либо, тем больше ценят приобретение.

Преодолейте желание ограничивать себя чем-то одним

- Позаботьтесь о том, чтобы у вас было как минимум по два источника всего — пользы, достоинства, наслаждений.
- Помните, что практически на все в жизни может распространяться принцип изменчивости Луны — своеобразного символа непостоянства. Вот почему так оправданно стремление человека делать запасы. Не случайно, по-видимому, природа удвоила наиболее нужные и подверженные увечьям органы нашего тела (глаза, уши, почки и т. п.).

Научитесь отказывать умно

- Сделайте так, чтобы ваше слово «нет» звучало более обходительно, чем «да», ибо подслащенный отказ легче проглотить, чем сухое согласие.
- Научитесь не отказывать прямо. Для того чтобы отказать, достаточно порой переменить тему разговора или притвориться непонимающим.
- Освободитесь от стремления отказывать сразу, поскольку это разрывает узы доверия. Пусть разочарование входит по капле, и у собеседника остаются крохи надежды, которые способны значительно ослабить горечь отказа.

- Помните, что добрые слова очень часто способны заменить добрые дела.

Будьте начеку, когда хвалят, но особенно — когда осуждают

- Постарайтесь при этом определить истинные намерения и мотивы собеседника.

Постоянно меняйтесь, помните, что и превосходное стареет

- Стремитесь к тому, чтобы в одном месте ваше отсутствие делало вас желанным для окружающих, в другом же — ваша новизна вновь возбуждала у людей восхищение.
- Помните, что даже радуга уже не восхищает, когда держится на небе более четверти часа.

Опережайте своих противников в выборе лучшего

- Старайтесь в жизни руководствоваться правилом: обычно успеха быстрее добивается тот, кто выбирает лучшее. Один из способов не допустить противника до лучшего — самому быстрее завладеть им.

Всячески скрывайте свои уязвимые места

- Не жалуйтесь окружающим на свои слабые места, ибо среди них найдутся и недоброжелатели, которые при необходимости будут метить туда, где больнее. И чем чувствительнее это место, тем губительнее для вас будет этот удар.
- Старайтесь не открывать окружающим ни того, что болит, ни того, что радует. Только в этом случае первое (боль) закончится скорее, а второе (радость) продлится достаточно.

Учитесь управлять, в том числе и глупцами

- Помните, что управлять людьми — это трудное дело. Вдвойне трудно управлять глупцами. Чтобы справиться с теми, у кого «нет головы», нужно иметь, как говорят, «две головы».

Старайтесь и добро делать «с умом»

- Стремитесь к тому, чтобы ваши обязательства перед кем-либо не превышали ваши возможностей.
- Старайтесь, чтобы ваша благодарность окружающим не иссякала. Когда ваши друзья видят ее предел, их расположению к вам обычно, увы, приходит конец.
- Более того, чтобы потерять другого, хватает и неоплаченной услуги. Когда у вас нет возможности отдать долг, от вас отдаляются и вы, уже как должник, невольно становитесь недругом. А это очень печально!

Помните, что ваши худшие враги очень часто бывают из числа ваших бывших друзей

- Именно они, т. е. ваши бывшие друзья, способны точно бить по вашим уязвимым местам, поскольку знают их.

Старайтесь превратить враждебность по отношению к вам в благосклонность

- Деликатнейшее это дело — сделать доверенным лицом того, кто мог бы стать вашим соперником, и превратить в щит вашей репутации того, кто мог бы в нее целиться. Вынуждая к благодарности, мы не оставляем нашему потенциальному оппоненту и недругу времени и возможности для оскорблений и нападок в наш адрес. Это и есть великое искусство — превращать недоброжелательность в дружелюбие.
- Вот почему важнее избегать обид, чем мстить за них.

Опасайтесь репутации любителя осуждать окружающих

- Преодолейте привычку (если она у вас есть) радоваться, видя в людях несовершенное, а порой и дурное. Более того, старайтесь не обсуждать это с окружающими.
- Сплетник по своей натуре ненавистен людям, и хотя некоторые иногда пригревают его, они делают это для собственной выгоды, а не из уважения к его уму.

- Осознайте такую мудрость: «Скажешь плохое — услышишь худшее».

Воспользуйтесь «эффектом новизны» собственной персоны, пока вами восхищаются и ценят вас

- Новое обычно нравится, оно вносит разнообразие, освежает удовольствие. Порой даже новенькую посредственность ценят больше, чем привычную знаменитость.
- Воспользуйтесь первой волной восхищения вами и в разгар успеха постарайтесь получить то, чего вы действительно достойны. Помните, что все имеет свою пору цветения. После того как пик увлечения проходит, страсти охладевают и удовольствие от нового у окружающих сменяется досадой от наскучившего.
- Из приведенного выше можно сделать важный вывод о том, что изнашивается и стирается даже совершенное.

Во всяком деле, когда мало его знаете, старайтесь держаться проверенного

- Следуя этому правилу, вы добьетесь того, что окружающие если и не назовут вас умным, то по крайне мере сочтут человеком основательным.
- Помните, что общепринятое обычно не подводит. Когда вы обладаете лишь скудными знаниями, следуйте проверенной дорогой. Да и во всех случаях, со знаниями или без них, благоразумнее держаться привычного, нежели необычного, хотя при этом не следует забывать и другое: «Чем дальше эксперимент от теории, тем он ближе к... Нобелевской премии».

Избавьтесь от стремления показывать незаконченное, пусть окружающие оценят ваше творение в завершенном виде

- Как правило, любое начало бывает несовершенным, и если этот образ останется у окружающих в памяти, они не смогут по достоинству оценить завершенное творение.

- Наслаждение целостным творением хотя и затрудняет оценку его элементов, но возвышает вкус.
- Прежде чем стать великим и совершенным, творение изначально было «ничем», и только потом из «ничего» возникло «нечто».
- Если вы увидите, как готовят ваше самое любимое блюдо, то вряд ли это улучшит ваш аппетит. Вот почему так важно остерегаться показывать свое произведение в зародыше, когда оно еще очень далеко от совершенства.
- Учитесь у природы, т. е. являйте на свет свои творения лишь тогда, когда для этого уже пришло время.

Овладейте искусством не обманываться в людях

- Помните, что понимать людей и разбираться в людях — далеко не одно и то же.
- Научитесь изучать людей, ибо это полезнее, чем изучать, например, лишь только книги.

Старайтесь быть благоразумны, в том числе и в мелочах

- Это означает, что с окружающими лучше быть:
  - ✓ осторожным, но не хитрым (избегайте этого порока, ибо очень часто его приравнивают к лживости);
  - ✓ простым, но не простодушным (простодушие не всегда можно отнести к достоинствам человека);
  - ✓ доступным, но не слишком искренним (искренних любят, но слишком уж велик соблазн их обмануть).

Для того чтобы побеждать, научитесь вовремя отступать

- Очень часто в сражениях побеждает не столько доблесть, сколько расчет и предвидение, а ловкость совершает больше, чем сила. Не случайно ведь чаще более мудрые побеждали могучих, но отнюдь не наоборот.
- Научитесь житейской мудрости, которая гласит: когда чего-либо невозможно достичь, научитесь этим пренебрегать.

Ни в дружбе, ни во вражде не рассчитывайте на постоянство

- Смотрите на сегодняшних друзей как на потенциальных недругов, не показывайте им свои уязвимые места.
- С недругом же держите всегда дверь открытой для примирения, и ключом к этой двери пусть будет ваша учтивость.
- Общаясь со своими друзьями, помните, что они могут стать недругами, и наоборот, общаясь с врагами, не забывайте, что они могут стать вашими друзьями.

Чтобы сохранить свое превосходство над подчиненными, постарайтесь как можно дольше оставаться для них наставником

- Практика подтверждает: мастерством надо делиться умело, чтобы оставаться для своих подчиненных неиссякаемым источником знаний и опыта.
- Чтобы оставаться наставником, нужно не только демонстрировать свое совершенство, но и постоянно вызывать удивление.

Научитесь вовремя открывать глаза; при этом важно не только смотреть, но и видеть, не только видеть, но и предвидеть

- Жизненный опыт учит, что не у всех, кто глядит, глаза открыты, и не все, кто смотрит, видят.
- Есть люди, которые начинают видеть, когда уже не на что смотреть. Вот почему так важно быть «вовремя видящим человеком».

Преодолейте соблазн узнавать тайны вышестоящих – это крайне опасно

- Когда руководитель делится с вами своими тайнами, это не милость, а постоянная обуза. Многие начальники впоследствии начинают ненавидеть тех, кто знает о них слишком много.

- Особенно опасна дружеская откровенность. Тот, кто поверяет другому свои тайны, невольно становится его рабом. Для руководителя это противоестественно, поэтому он жаждет вернуть утраченную свободу, ради чего готов практически на все.

Избавьтесь от желания выслушивать чужие тайны и тем более посвящать в них окружающих

- Жизнь подсказывает нам, что с теми, кто молчит, обычно молчат; с теми же, кто говорит все «по секрету всему свету», тоже стараются молчать.

Уходя, оставляйте людей неутоленными, чтобы их «уста просили еще нектара»

- Старайтесь, разжигая чью-либо жажду, утолять ее не до конца.
- Опыт учит, что пресыщение вредит удовольствию. Это касается многого в жизни. Старайтесь не оставлять людей пресыщенными, и тогда они будут стремиться к постоянному сотрудничеству с вами.
- Если уж вашему партнеру и приходится раздражаться, то пусть лучше он раздражается от нетерпеливого желания, чем от пресыщения. Не забывайте о мудром совете: «Наслаждение выстраданное вдвойне сладостно».

Будьте способным к благоразумной избирательности человеком

- Научитесь не столько изобретать что-то новое, сколько отбирать из воссозданного самое главное.
- Помните: удачно отбирать удавалось многим, а удачно изобретать — только тем, кто был наиболее одарен.
- Все новое нравится, тем более, если оно вовремя появляется. В суждениях новизна бывает опасна, ибо приводит к оригинальничанью. Лишь в творениях таланта она похвальна. Однако в обоих случаях, если новизна к месту, она вызывает особое восхищение.

Общаясь со своим недругом (противником), постоянно меняйте приемы, способы и тактику своего поведения

- Однообразные действия легко разгадать и предупредить. Не случайно говорят, что легко подстрелить птицу, летящую по прямой, труднее — ту, что кружит.
- Использовав новую модель поведения, не придерживайтесь ее до конца, ибо по двум ходам оппоненту нетрудно будет разгадать всю вашу игру. Опытный игрок не сделает того хода, которого ожидает, а тем более жаждет противник.

Овладейте искусством нейтрализовывать возможные манипуляции с использованием механизмов социальной установки

В частности, помните о том, что:

- люди дают более яркие и комплиментарные характеристики, если знают, что они будут доведены до сведения тех, кому они даны;
- тот, кто смог несколько раз удачно солгать ради своей выгоды, постепенно начинает верить в собственную ложь;
- чем больше человек совершает жестоких действий, тем легче ему их совершать;
- человек берет на себя ответственность за собственное поведение, если оно было выбрано без давления;
- предмет, выбранный человеком из нескольких одинаковых, всегда кажется ему лучше (иначе он будет вынужден признать свою некомпетентность);
- принявшие какое-либо решение всегда больше уверены в его целесообразности, нежели те, кто еще не принял такое решение;
- позитивное поведение по отношению к кому-либо, как правило, вызывает ответное расположение;
- отождествление с другим человеком («отзеркаливание») обычно приводит к симпатии, а затем к пониманию и согласию.

Избегайте побед над вышестоящими

- Помните, что победить во многих случаях означает вызвать неприязнь, ибо превосходство ненавистно, тем более по отношению к вышестоящим.
- Если стоящим над вами нужна помощь, им угодно, чтобы совет казался всего лишь напоминанием о том, что забыто, а не объяснением того, что им непонятно. В этом следует, видимо, брать пример со звезд, которые никогда не стремятся затмить сияние солнца.

Если и нуждаться в чей-то помощи, то только в помощи мудрых

- Важнейшее свойство мудрых — брать себе в помощники тех, кого природа наделила достоинством. Мудрый тем и отличается от других, что узнает многое у многих, поглощая и впитывая мудрость всех. Достойные и разумные помощники способны отобрать лучшее из всех наук и принести вам квинтэссенцию знания.
- Когда путь неясен, держитесь людей мудрых и осторожных, ибо они рано или поздно найдут удачный выход.

Подарите людям свою любовь и доброе отношение

- Поймите и глубже осознайте, что без любви:
  - ✓ ответственность делает человека бесцеремонным;
  - ✓ обязанность — раздражительным;
  - ✓ справедливость — жестоким;
  - ✓ приветливость — лицемерным;
  - ✓ власть — насильником;
  - ✓ честь — высокомерным;
  - ✓ богатство — жадным;
  - ✓ вера — фанатиком.
- Помните, что нет на свете излишества прекраснее, чем излишек доброго отношения и благодарности.
- Старайтесь следовать замечательной рекомендации известного поэта В.Бокова:

  Друзья мои, внушайте людям веру
  И чаще говорите: «Добрый день!»
  И следуйте хорошему примеру —
  Продляйте добрым словом жизнь людей!

4.3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПОЗИТИВНОГО ОТНОШЕНИЯ К ЛЮДЯМ

Берегитесь всего того,
что не одобряется вашей совестью.

Л. Толстой

Будьте нужны людям и востребованы ими

- Когда в человеке кто-то нуждается, это придает ему значительные силы, вдохновение и оптимизм.
- Осознайте, что вы полезны окружающим людям.
- Человек приносит пользу людям ровно настолько, насколько ощущает себя полезным. Будьте востребованы людьми и полезны им.

Следуйте мудрому совету — не изменяйте никого, кроме себя

- Осознайте глубину этого совета, и вы действительно станете мудрее, совершеннее и благороднее.
- Лишь изменив сначала себя к лучшему, человек способен изменить к лучшему и окружающих.

Если вы хотите, чтобы о вас думали хорошо, думайте об окружающих хорошо

- Помните, что негативные мысли об окружающих приносят вред самому человеку и ведут его к самоуничтожению, лишают его жизнерадостности и рассудительности, порождают в нем разрушительное и низменное.
- Каждая мысль, наполненная ненавистью и злобой, подобна яду, отравляющему душу и тело.
- Все, что человек внушает другому, влияет в первую очередь на него самого, поскольку его организм реагирует абсолютно на все, что происходит в его уме.

- То, как человек думает о своих близких, какие чувства он к ним испытывает и как поступает по отношению к ним, определяет в конце концов ход его собственной жизни.
- Помните о том, что чем больше добрых дел совершает человек и чем больше добрых намерений по отношению к окружающим он проявляет, тем больше того и другого он получит в ответ, поскольку позитивное отношение к людям обычно вызывает у них ответную реакцию.

Преодолейте желание мстить своим обидчикам, будьте выше этого

- Эмоционально зрелый человек никогда не будет негативно реагировать на критику и нападки в свой адрес. Тот, кто старается ответить тем же (т. е. возражением или аналогичным упреком), автоматически опускается до уровня своего обидчика. Не допускайте этого.
- Помните, что слова и дела окружающих вас людей только тогда способны задеть вас, когда вы придаете им значение.
- Овладейте особой мудростью и зрелостью в отношениях с людьми, ибо это поможет вам, отстаивая свою точку зрения, не становиться грубияном и невежей.

Научитесь вежливо игнорировать тех, кто вам неприятен

- Приветливо, но решительно отказывайтесь общаться и сотрудничать с теми, кто эгоистичен, несдержан и груб. Если избежать этого невозможно, то научитесь ненавидеть исключительно благовоспитанно.

Искренне радуйтесь успехам окружающих вас людей

- Когда человек радуется успехам тех, кто его окружает, он невольно открывает двери собственному счастью и благополучию.
- Помните: то, что является благом для самого человека, обычно приносит благо и другому.

Желайте другим людям богатства и благополучия и вы получите сами то, чего желаете им

- Приведенное выше положение лишний раз подтверждает принцип магнетизма: «Что отдал — то твое». В жизни реально так и происходит: то, что желаешь другим, обычно получаешь и сам.
- Когда человек желает окружающим благополучия и богатства, он наполняет благополучием и богатством и свои мысли. А, как известно, мысли имеют уникальное свойство — материализовываться в действительность.

Негативно высказываясь о другом человеке, вы сами изменяетесь к худшему

- Помните, что если вы указываете другому на его ошибки, напоминаете о недостатках, это рождает и у вас такие же негативные мысли и отрицательные черты.

Загляните внутрь самого себя и вы сможете убедиться в том, как много там нужно совершенствовать

- Для того чтобы изменить себя к лучшему, необходимо сначала осознать... собственное несовершенство. Без этого процесс самоусовершенствования практически невозможен.
- Помните о том, что осознание собственного несовершенства непременно приблизит вас к совершенству.
- Если вы хоть однажды честно заглянете себе в душу, то наверняка увидите такое количество несовершенств и слабостей, что вам на всю жизнь хватит работы, чтобы сначала привести в порядок самого себя.

Умерьте свою антипатию к людям

- Это касается даже тех, кто объективно заслуживает осуждения.
- Помните, что для совершенного человека нет худшего поступка, чем неприязнь к тем, кто его превосходит.
- Постарайтесь понять, что презрение должно быть самым молчаливым из всех наших чувств.
- Помните, что, если вы будете открыто выражать свою

антипатию к окружащим, в опасности окажется ваше доброе имя.

Избегайте негативных мотивов по отношению к окружающим

- Помните, что негативные мотивы вашего поведения будут иметь вредные последствия в первую очередь для вас, поскольку окружающие будут поступать по отношению к вам так же, как вы поступаете по отношению к ним.

Будьте великодушны и сострадательны к людям

- Тот, у кого велик запас духовного, с каждым новым делом растет, и окружающие обнаруживают у него все больше и больше достоинств.
- Помните: насколько человек зрел, настолько он личность.

Овладейте таинством любви к ближнему

- Исключительно от вас зависит, сможете ли вы любому человеку, который вас обвиняет, ругает или причиняет вам зло, ответить: «Мир тебе!» Именно в этом — в особой готовности проявить доброжелательность и уважение к любому, кто находится рядом, — состоит таинство любви к ближнему. Любить мир — означает любить все, что существует в этом мире.

Избавьтесь даже от малейшего желания сердиться на окружающих

- Когда вы сердитесь на людей, вы невольно привлекаете к себе из внешнего энергетического пространства все токи зла и негативизма.

Будьте мудры, не уничтожайте себя озлобленностью

- Дух отрицания и злобы обычно сам себе подписывает приговор. И действительно:

  От злобы, что направлена в людей,
  как правило, страдает сам злодей.

Сформируйте в себе благодатное отношение к действительности и окружающим людям

- Ищите в жизни то, за что можно быть благодарным. Помните, что когда человек что-то ищет, он обязательно это находит.

Будьте не столько доброжелательны, сколько добродетельны по отношению к окружающим

- Слово «доброжелательность» означает «желание добра», «добродетельность» же подразумевает «делание добра», т. е. предполагает конкретные добрые дела и поступки.
- Помните, что «быть добрым» и «быть добродетельным» — не одно и то же.

Помните, что «земля, не засеянная весною, на весь год останется бесплодною»

- Так и от нас окружающие вряд ли дождутся добрых дел, если в настоящем — «здесь и сейчас» — мы не посеем в себе семян добра, внимания и любви к людям.
- Каждый поступок человека по отношению к окружающим влияет во благо либо во вред им и имеет реальное значение, порой гораздо большее, чем мы предполагаем.

Помните, что добрые дела начинаются с добрых мыслей

- «Не убий», — гласит заповедь. Добавим: не только не убий, но и не гневайся. Не грешите не только на деле, но и в мыслях.
- Остерегайтесь необдуманным словом оттолкнуть от себя того, кому вы хотите помочь.

Постарайтесь быть радостным светом на пути других

- Ищите то, чем можно порадовать, а не огорчить человека. Старайтесь начинать и заканчивать встречу с каждым в радости.

Ценность прожитых дней измеряется наполненностью их добротой

- Если вы не украсили свой день простой добротой к кому-нибудь, считайте, что ваш день пропал.
- Ценность прожитых дней измеряется, пожалуй, единственной валютой, — нитями любви и добра, которые вы спряли за день.
- Научитесь если и критиковать окружающих, то так, чтобы любое ваше обличение было не только справедливо, но и преисполнено любви.

Избавьтесь от стремления лишить себя удовольствия дарить радость людям

- Если вы при встрече с человеком не смогли сказать ему доброго слова, вы потеряли возможность испытать момент особого счастья в жизни.
- Почувствуйте и полнее осознайте, что гораздо приятнее отдавать, чем принимать.

Никакая добрая энергия, посланная человеком, не может пропасть в мире

- Добрая энергия всегда найдет своего адресата и окажет ему помощь. Эта энергия добра способна если не освободить от трудностей человека, мимо которого она мчится, то, по крайней мере, облегчить их.
- Добрый человек невосприимчив к энергии зла, ибо она действует только на тех, кто преисполнен гнева и раздражения.
- Используйте свое богатство исключительно на пользу ближних!

Поселите в своем доме «радость-действие»

- Научитесь не только говорить радостные, ободряющие слова, но и делать то, о чем говорите. Помните, что лучший вид слова — это дело!

Если вы хотите убедить кого-либо в чем-то, убеждайте не словом, а делом

13 — 6424

- Если вы хотите убедить человека в том, что он живет не так, как, на ваш взгляд, следует жить, сами живите правильно, но не убеждайте его словами. Помните, что люди верят лишь тому, что видят.

Сердцем почувствуйте, что ваш важнейший долг — служение людям

- Тот, кто хотя бы временно сворачивает с этого пути, подвергается большой опасности. Борьба не столь опасна, как уклонение от нее. То же самое можно сказать про все пути нашей жизни: уклоняться от прямой обязанности — служения людям гораздо опаснее, чем выполнять ее, как бы порою тяжела она ни была.
- Мы часто избегаем ответственности, потому что боимся трудностей. Однако, избегая ее, мы сталкиваемся порою с несравнимо большими затруднениями.
- Помните: нам будет дано достаточно сил для выполнения всего, что на нас возложено. Однако, когда мы уклоняемся от своего пути, мы уже не можем рассчитывать на помощь свыше и, несомненно, нам намного труднее достичь своих жизненных целей, потому что приходится опираться только на собственные силы.

Преодолейте желание изливать на окружающих людей гнев, обиду и раздражение, даже если они были причиной этих негативных состояний

- Даже если случится, что кто-либо сознательно причинит вам боль, поблагодарите его за тот урок, который вы вынесете, преодолевая это зло, не выплескивая его на обидчика.
- Помните, что носить в себе зло на кого-либо — вредить в первую очередь самому себе.

«Эхо в нашей жизни», или «подобное рождает подобное»

- Однажды отец с сыном гуляли в горах. Вдруг сын упал, поранился и закричал: «А-а-а-а!». К своему удивлению, он услышал, что какой-то голос где-то высоко в горах повторил за ним: «А-а-а-а!». Заинтересовав-

шись, он закричал: «Кто ты?» — и в ответ услышал: «Кто ты?» Рассердившись, он прокричал: «Трус!» Эхо вновь вторило ему.

Тогда он спросил отца: «Что это такое?» Отец улыбнулся и сказал: «Послушай сынок», — затем обернулся к горам и крикнул: «Ты мне нравишься!» — и голос ответил ему: «Ты мне нравишься!» Отец крикнул: «Ты — победитель!» — и голос повторил: «Ты — победитель!» Мальчик был очень удивлен, но ничего не понял. Тогда отец объяснил ему: «Люди называют это ЭХОМ, но на самом деле это ЖИЗНЬ. Тебе отвечают тем же, что ты сказал или сделал. Твоя жизнь — это всего лишь отражение твоих поступков».

- «Подобное рождает подобное», — гласит известный принцип отражения. Если вы хотите, чтобы вас любили больше, наполните сначала свое сердце любовью и научитесь любить окружающих. Так связаны и все явления в жизни: она вернет вам все, что вы отдали ей. Ваша жизнь — не цепь случайных совпадений, это — ваше отражение!

«Не сейте ветер, ибо пожнете бурю»

- Тот, кто сеет семена гнева и раздражения, пожнет бурю ненависти и отторжения.
- Доброе семя — это доброе слово. Доброе слово внесет в вашу жизнь «сначала зелень, потом колос, потом полное зерно в колосе», и таких зерен будет множество.

Излучайте тепло – теплее будет и вам

- Подарите случайному прохожему свою улыбку, внимание и тепло, и произойдет то, что описал известный поэт Р. Рильке:

  На станции унылой кто-то вдруг
  Кивнул кому-то. Легкое движенье.
  И кажется, обласкан ты, как друг.
  Рожденье взгляда... В чем его значенье?

Станьте для окружающих неиссякаемым источником любви и добра

- Как известно, из сладкого источника не потечет горькая вода. Так и из доброго сердца не вырвется ни одно злое слово.
- Ободряйте же окружающих словом искренней похвалы, радуйте их словом ласки и тепла, смягчайте страдания нуждающихся словом сочувствия, воспламеняйте их сердца словом веры, освещайте все вокруг словом благодарности.

Творите добро — это прекрасно!

- Будьте щедры на добрые чувства и слова, особенно «дорогой» или «дорогая»:

  Прекраснейшее слово «дорогой»,
  Как много чувств оно одно вмещает
  И радостью как душу освещает,
  Соперничая с радугой-дугой.

  Л. Татьяничева

Помните, что «дверь к людям открывается наружу»

- Чтобы получить добро, радость и счастье, необходимо сначала это же отдать, ибо верна подтвержденная вековой практикой истина: невозможно получить, не отдавая.
- Отдать можно лишь то, что сам имеешь. Вот почему, прежде чем отдать, нужно приобрести самому: необходимо взрастить в себе доброе начало, т. е. сформировать доброе отношение к окружающему миру и людям.

Человек, желающий людям зла, наказывает в первую очередь самого себя

- Если следовать известному правилу: «Что отдал — то твое», нетрудно догадаться, что может получить в ответ тот, кто отдает людям зло, ненависть и отвращение.

Помните, что «закон отдачи» существует: отдающий может и должен получить

- Любой ваш поступок (хороший или плохой) через тысячи причинно-следственных связей бумерангом всегда возвратится к вам. Вот уж поистине: «Что отдал — то твое!».
- Помните: то, что мы посылаем в жизнь других, возвращается в нашу собственную!

Будьте особо терпимы к явно несовершенным людям

- Иногда очень трудно выносить несовершенство существа, имя которому человек. Постарайтесь в этой ситуации достичь высочайшей степени сострадания к такому человеку и искренне помочь ему как словом, так и делом.

Помните, что не всегда ваша любовь к людям победит мгновенно, не всегда и не все сразу примут ее с открытым сердцем

- Преодолейте привычку расставаться с людьми, если они не откликаются на ваши сострадание и любовь. Пусть это не повергает вас в отчаяние и не вызывает у вас сомнения в истинности правила: «Что отдал — то твое!» Для того чтобы заработала обратная связь, нужно просто «дать время времени».
- Воплощая свою добродетельность, не ждите мгновенных плодов своей работы. Заботьтесь не о «плодах», а о том, чтобы у вас никогда не зародилось желание получить награду или похвалу за свой труд.

Делайте хорошее, не обещая хорошее

- «Друзья мои, я потерял день!» — произнес однажды известный император Тит за обедом, когда вспомнил, что за целый день никому не сделал ничего хорошего. Не забывайте творить добро и совершать добрые поступки и вы испытаете особую радость — радость дарить доброе и светлое!

Научитесь правильно отвечать на незаслуженную критику в ваш адрес

- В ситуации, когда кто-то вас критикует (даже без всяких на то оснований), простите и поблагодарите его. Это необходимо сделать, во-первых, для того, чтобы помочь ему хотя бы отчасти освободиться от собственной агрессии и трудностей, с которыми он борется, решая проблемы земного существования, а во-вторых, чтобы облегчить процесс собственного совершенствования. Пожелание критикующему: «Всего тебе хорошего!» будет правильным и исключительно благим как для него, так и для вас.

Освободитесь от негативного намерения вводить в заблуждение окружающих

- Поймите, что тот, кто намеренно вводит в заблуждение своего ближнего, тот обманывает в первую очередь себя.

Помните, что позитивное отношение к окружающим всегда вызывает у них ответную реакцию

- Убедитесь в истинности жизненных наблюдений о том, что:
  - ✓ чем больше добрых намерений вы будете проявлять по отношению к окружающим, тем чаще они будут отвечать вам тем же;
  - ✓ чем больше любви и добра будет исходить от вас, тем больше их придет к вам со всех сторон.

Уважайте своего собеседника

- Уважение — это начало симпатии, которая приведет к расположению и далее — к привязанности.
- Симпатия, в свою очередь, способна убеждать без слов.

Научитесь любить окружающих людей

- Помните, что без любви человеческая личность деградирует, приходит в упадок и погибает.
- Любовь означает особую эмоциональную связь со всем хорошим, светлым и добродетельным.
- Научитесь любить окружающий мир, и он полюбит вас.

4.4. РЕКОМЕНДАЦИИ ОДНОЙ СТРОКОЙ, *или «мелочи», имеющие в общении решающее значение*

Крупный успех составляется
из множества продуманных
и обдуманных мелочей.

В. Ключевский

- Научитесь не только смотреть, но и видеть, не только видеть, но и предвидеть.
- Подарите себе настоящее чудо — поймите другого человека.
- Чтобы добиться успеха, старайтесь за легкие дела браться как за трудные, а за трудные — как за легкие.
- Преодолейте излишнюю зависимость от окружающих. Лучше пусть от вас будут зависеть многие, чем вы будете зависеть от одного.
- Если вы хотите осуществить замысел, сохраняйте в себе прежде всего потребность в этом.
- Преодолейте привычку быть мстительным. Если уж и отвечать людям, то только учтивостью.
- Старайтесь если и хвалиться, то достоинствами, а не везением.
- Будьте осторожны к тем, кто дает совет, а сам остается в стороне.
- Исправляя других, старайтесь не забывать о собственном исправлении.
- В ситуациях, когда слово осуждения готово сорваться с ваших уст, вспомните мудрое правило: «Трижды подумай, а потом... промолчи».
- Помните, что человек обычно забывает лишь те свои ошибки, которые известны лишь ему одному.

- Прощайте людей, не способных к ответной добродетельности.
- Держите всегда открытыми двери для дружбы: не известно еще, когда и откуда придет к вам помощь.
- Овладейте умением не только в совершенстве все придумывать, но и в совершенстве все продумывать.
- Научитесь не только советовать, но и советоваться, не только консультировать, но и консультироваться.
- Известно, что у трухлявого дерева нет плодов, а лишь одна листва. Научитесь различать, от какого дерева польза, а от какого — лишь тень.
- Помните, что порядочность обнаруживается не столько в словах, сколько в делах.
- Поймите, что только тот, кто воспитан на лучшем и видел совершенное, способен оценить совершенное.
- Избавьтесь от чувства тревоги о том, что вас не касается.
- Помните, что чем больше человек о себе мнит, тем меньше он стоит.
- Будьте мудры — учитесь у всех.
- Найдите причину своего поражения, ибо, зная причину, найдешь и следствие.
- Помните, что чем ближе чужое мнение к собственному, тем симпатичнее кажется высказавший его человек.
- Научитесь выслушивать советы окружающих, ибо это будет говорить о совершенстве вашего ума.
- Преодолейте стремление исходить лишь из того, как, по вашему мнению, может поступить противник. Старайтесь решить проблему, рассматривая ее как со своей точки зрения, так и с точки зрения проитвника.
- Рискуйте, но разумно. В ситуациях повышенной опасности призывайте всякий раз на помощь собственный расчет.
- Старайтесь игнорировать бесполезную информацию.
- Будьте правдивы, откажитесь от лжи.
- Преодолейте желание вторгаться в чужую жизнь, предлагая свою помощь, если не обладаете достаточными знаниями.

- Откажитесь от привычки обещать людям то, что еще не принадлежит вам. Обещать то, чем не обладаешь, значит рисковать самим правом на обладание.
- Будьте разумно сдержанны во взаимоотношениях.
- Если дать несведущему самое заветное сокровище, он может просто погибнуть от неумения обращаться с ним и не принесет пользы ни себе, ни окружающим.
- Старайтесь никогда и ничего не брать даром.
- Если человек зависит от вас, постарайтесь войти в его положение и не переоценить его возможности.
- Преодолейте соблазн заботиться о собственной славе, уступайте место более совершенному.
- Общаясь с людьми, помните, что поговорить с кем-либо еще не означает договориться.
- Помните, что очень часто, будучи несовершенным, человек склонен немилосердно осуждать в ближнем то, что оправдывает в себе.
- Когда вас окружает сквернословие, научитесь «очищать воздух чтением стихов» великих классиков.
- Откажитесь от желания отнять у человека хорошее, если вы не способны дать ему лучшее.
- Помните о том, что нельзя разрушать, если вы не умеете строить заново.
- Используйте возможности, чтобы потом не жалеть, что их упустили.
- Научитесь видеть в человеке то, что скрыто от наблюдения (его внутренний, духовный мир), а также то, что видно не сразу и не всем.
- Чем человек «выше», тем яснее видит, что предела в достижении совершенства не существует.
- Помните, что чужое кажется опасным только потому, что вы его плохо знаете.
- Овладейте искусством управлять людьми, которое состоит в умении настраивать их на труд.
- Поймите, что человек обычно восхваляет другого до тех пор, пока тот не узнает о его пороках.
- Помните: чтобы быть мудрым, недостаточно казаться

таким, и тем более только в собственных глазах, — нужно, как минимум, быть таким!

- Научитесь вовремя уходить, ибо тот, кто уходит в зените славы, как правило, ее и сохраняет.
- Добейтесь такого положения, чтобы должность нуждалась в вас, а не вы в этой должности.
- Старайтесь располагать к себе не угождением, а совершенными достоинствами.
- Овладейте искусством комплимента, ибо комплимент не только сбережет друзей, но и удержит ваших недругов от нападок на вас.
- Помните, что слава покупается исключительно ценой великого труда.
- Глубже осознайте: то, что легко дается, обычно невысоко и ценится.
- Избавьтесь от намерения требовать от друзей больше, чем вам дают, — это недостойно!
- Проявляйте симпатию к людям, ибо очень часто она убеждает без слов.
- Вовремя беритесь за главное, поскольку люди часто так и застревают на полпути, если слишком поздно приступают к главному.
- Стремитесь к переменам, поскольку именно они, как правило, освежают интерес.
- Преодолейте привычку показывать окружающим, что вы перетрудились на работе, ибо тот, кто, исполняя служебные обязанности, жалуется на усталость, тем самым доказывает, что недостоин своей должности.
- Помните, что обходительность, тактичность и любезность в общении способны скрасить многие недостатки и несовершенства человека.
- Будьте довольны тем, чем судьба наделила, и не сожалейте о том, чего лишила.
- Помните, что непредвзятый взгляд на себя обычно помогает исправить оценку суждений другого.
- Поймите, что для человека предусмотрительного обычно не бывает случайностей.

- Употребляйте свое остроумие для того, чтобы понравиться, а не для того, чтобы кого-то обидеть.
- Помните, что человек правдив ровно настолько, насколько умен.
- Откажитесь от желания обращаться с просьбами, которые вряд ли могут быть удовлетворены.
- Овладейте умением говорить с нижестоящим человеком без заносчивости, а с вышестоящим — уважительно и непринужденно.
- Осознайте, что только ваше мудрое, внутренне убежденное, спокойное состояние способно помочь ближнему.

В заключение еще раз подчеркнем, что ***идти к великому и совершенному лучше всего дорогой добродетели!*** В этом и состоит главная рекомендация из серии «Делай все правильно — и... не ошибешься!».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Величайшая цель образования —
не столько знание,
сколько действие.

Спенсер

Быть эффективным в общении — задача весьма непростая и достаточно трудоемкая. Существуют как теоретические, так и практические аспекты ее решения. Изучение теоретических вопросов эффективного общения — необходимое, но недостаточное условие совершенствования практических навыков общения.

Знания о деловом общении лишь тогда превратятся в конкретные умения и навыки руководителя, когда станут неотъемлемым элементом стиля его деятельности и он начнет постоянно применять их везде, где это возможно, — на работе, в кругу знакомых и родных, в транспорте и на концерте.

Практика подтверждает, что можно дать человеку знания, но, увы, нельзя дать ему умения и навыки, ибо он вырабатывает их исключительно в своей повседневной деятельности. Это еще раз подтверждает положение о том, что ***мало знать – надо уметь; мало уметь – надо делать!***

В данной работе рассмотрены лишь некоторые аспекты повышения эффективности общения руководителя, и если она привлекла внимание не только руководителей разных уровней, но и их подчиненных, если книга дала стимул к размышлению над обозначенной проблемой, авторы будут считать свою задачу выполненной.

ЛИТЕРАТУРА

> Главное, чему учит нас чтение книг, —
> что лишь очень немногие книги
> заслуживают прочтения.
>
> *Г. Менкен*

Аверьянов Л. Я. Искусство задавать вопросы. М., 1987.

Айсмонтас Б. Б. Психология общения. М., 1996.

Аксельрод А. 2001 способ сказать «нет» изящно и веско. М., 1997.

Аристотель. О софистических опровержениях // Соч.: В 4 т. М., 1978. Т. 2.

Атватер И. Я. Я вас слушаю: Советы руководителю, как правильно слушать собеседника: Пер. с англ. М., 1988.

Батаршев А. В. Психодиагностика способности к общению. М., 1998.

Беркли-Ален М. Забытое искусство слушать. СПб., 1997.

Бузук Г. П., Ивин А А., Панов М. И. Наука убеждать: Логика и риторика в вопросах и ответах. М., 1992.

Введенская А.А. Культура и искусство речи. М., 1984.

Вовенарг Л. Размышления и максимы. Л., 1988.

Вольтер. Мысли. СПб., 1904.

Гамильтон Л. Искусство разговора на любую тему. М., 2003.

Гейне Г. Афоризмы. М., 1937. Т. 10.

Головин Б.Н. Основы культуры речи. М., 1988.

Грасиан Б. Карманный оракул. М., 2003.

Григорьев Б. В., Чумаков А. И. Праксиология, или как организовать успешную деятельность. М., 2002.

Давыдов Н. А., Бойченко Н. А. Как быстро научиться эффективно и интересно обучать специалистов. Симферополь, 1992.

Егидес А. П. Лабиринты общения. М., 1999.

Зазыкин В. Г. Психологическое воздействие в деловом общении. М., 1999.

Ивин Е. Н. Основы теории аргументации. М., 1997.

Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. М., 1989.

Ковзева В.В. Этика в вопросах и ответах. М., 2002.

Кочеткова А. Н. Психологические основы современного управления персоналом. М., 1999.

Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме. М., 1997.

Кузнецов М. Н. Как позволить другим делать по-вашему. М., 1999.
Курбатов В. И. Искусство управления общением. Ростов н/Д, 1997.
Лихтенберг Г. Афоризмы. М., 1964.
Мицич П. Как проводить деловые беседы. М., 1983.
Морозов А. В. Психология влияния. СПб., 2000.
Павлова Л. Г. Спор, дискуссия, полемика. М., 1991.
Панасюк А. Ю. Убеждающее воздействие: Теория и практика. М., 1989.
Панасюк П. Как победить в споре, или Искусство убеждать. М., 1998.
Панкратов В. Н. Психология успеха. М., 1997.
Панкратов В. Н. Психология успешного взаимодействия. М., 1998.
Панкратов В. Н. Психотехнология управления людьми. М., 2002.
Панкратов В. Н. Искусство доверительных отношений. М., 2004.
Панкратов В. Н. Защита от психологического манипулирования. М., 2004.
Панкратов В. Н. Технологии эффективного делового общения. М., 2006.
Поварнин С. Г. Спор: О теории и практике спора. М., 1999.
Прошунин Н. Ф. Что такое полемика? М., 1985.
Психология и этика: Опыт построения дискуссии. Самара, 1999.
Родос В. Б. Теория и практика полемики. Томск, 1989.
Рузевич Н. В. Логика и аргументация. М., 1997.
Сайлз Д. Наука обольщения. СПб., 2000.
Слемнев М. А., Васильков В. Н. Диалектика спора. Минск, 1990.
Смолка К. П. Правила хорошего тона. М., 1980.
Сокова З. К. Профессиональная этика: Курс лекций. М., 2000.
Сорина Е. А. Необходимый имидж, или Как произвести нужное впечатление с помощью одежды. М., 2000.
Станкин С. С. Психология делового человека. М., 2003.
Степанов С. С. Язык внешности. М., 2003.
Формановская Н. К. Употребление русского речевого этикета. М., 1982.
Франк М. Как убедить собеседника за 30 секунд? М., 1998.
Франс Х. Аргументация, коммуникация и ошибки. М., 1992.
Фриман А., Девульф Р. 10 глупейших ошибок, которые совершают люди. СПб., 2000.
Честерфилд Ф. Письма к сыну. М., 1978.
Шопенгауэр А. Эристика, или Искусство спорить. СПб., 1902.
Щепель В. М. Управленческая антропология. М., 2000.
Эйсман А. Л. Логика доказывания. М., 1971.
Управление персоналом: Учебник. М., 2002.
Ягодинский В.И. Как себя вести: Практический курс культурного поведения. М., 1991.

ТЕСТЫ «ПРОВЕРИМ СВОИ КОММУНИКАТИВНЫЕ СПОСОБНОСТИ»

Наши слабости нам уже не вредят,
когда мы их знаем.

Г. Лихтенберг

Предисловие

Уважаемый читатель!

Предложенные ниже тесты помогут вам не только получить определенную информацию о себе, но и возбудить здоровый интерес к собственной личности.

Получив информацию о себе, вы столкнетесь с двумя возможными ситуациями:

- первая — информация подтвердит ваше мнение о себе;
- вторая — информация не совпадет с вашим видением себя.

И те и другие сведения крайне важны. Если некое коммуникативное качество украшает вашу личность — можете активно его использовать, если же не украшает — то вы уже знаете, что именно нужно совершенствовать. Помните, что осознание собственного несовершенства неизменно приблизит вас к совершенству!

ТЕСТ 1
«НАСКОЛЬКО ВЫ КОНТАКТНЫ?»

Коммуникабельность начинается
с внимания к людям.

Ж. Лабрюйер

Ответьте на вопросы одним словом – «да» или «нет»

1. Делаете ли вы над собой усилие, чтобы ладить с теми людьми, которые вам не нравятся?
2. Предпочитаете ли вы шумный, оживленный курорт тихому и мирному месту отдыха?
3. Нравится ли вам ходить на вечеринки, в дискотеки и шумные бары?
4. На отдыхе или в путешествии легко ли вы находите новых друзей?
5. Всегда ли вы рады видеть друзей, если они неожиданно к вам заглянули?
6. Начинали ли вы когда-нибудь первым разговаривать с незнакомым человеком в поезде?
7. Нравится ли вам организовывать вечеринки, приглашать гостей?
8. Много ли у вас друзей и знакомых?
9. Предпочитаете ли вы вечера, где шумно и оживленно, спокойным вечерам, проведенным дома?
10. Нравятся ли вам игры на вечеринке?
11. Знаете ли вы большинство своих соседей по имени?
12. Вам больше нравится принимать участие в играх, чем выигрывать?
13. Вы предпочитаете играть с людьми, а не с игровыми автоматами?
14. Нравится ли вам помогать людям?
15. Вы находитесь в гостях. Хозяйка дома подает блюдо, которое вы считаете ужасным. Станете ли вы его есть?
16. Посылаете ли вы поздравления с Рождеством (или Но-

вым годом) людям, которые вам не очень нравятся?
17. Называли ли вас когда-нибудь «душой компании»?
18. Нравится ли вам знакомиться с новыми людьми?
19. Чувствуете ли вы себя уверенно, когда входите в комнату с людьми, из которых вы почти никого не знаете?
20. Любите ли вы детей?
21. Вы более предпочитаете писать письма, чем звонить по телефону?
22. Легко ли вы находите новых друзей?
23. Делаете ли вы когда-нибудь вид, что вас нет дома, если видите приближение нежелательных посетителей?
24. Часто ли в вашем доме останавливаются большие компании?
25. Беспокоитесь ли вы о том, что о вас думают окружающие?

Подсчитайте очки

Каждый положительный ответ на все вопросы, кроме 21 и 23, приносит один балл, отрицательный — 0. Если вы отрицательно ответили на вопросы 21 или 23, то можете прибавить себе еще по одному баллу за каждый вопрос.

Если вы набрали *7 баллов и меньше*, то вы, похоже, любите одиночество. Скорее всего, вы уютно устроитесь с хорошей книгой, усядетесь смотреть телевизор или займетесь какими-нибудь делами, а не пойдете веселиться с компанией друзей. Вы самостоятельны и получаете удовольствие от одиночества.

Если вы набрали *от 8 до 16 баллов*, то вам нравится быть с людьми, но к бурным вечеринкам вы относитесь спокойно. Ваше терпение небезгранично, и вы, вероятно, вполне счастливы, если проводите вечер с одним или двумя близкими друзьями, а не идете туда, где много людей. Если же вечером вы оказались предоставлены сами себе, то и с этим вы прекрасно справитесь.

Если вы набрали от *17 до 25 баллов*, то вы действительно общительный человек, любите людей, любите быть с людьми и, вероятно, больше всего счастливы, когда вы в компании.

ТЕСТ 2
«ХОРОШО ЛИ ВЫ УМЕЕТЕ СЛУШАТЬ?»

Терпеливо слушать —
одно из величайших совершенств,
которое только возможно в общении.

Ф. Ларошфуко

Выберите подходящий для вас вариант ответа:

1. Какова, по-вашему, цель беседы или разговора:
   а) лучше узнать собеседника;
   б) высказать свою точку зрения по данному вопросу;
   в) поделиться мнениями и обсудить их.

2. Задают ли ваши дети такие вопросы: «Как и где спят облака?» или «Была ли бабушка маленькой?»:
   а) часто;
   б) никогда;
   в) иногда.

3. Приходилось ли вам по утрам, собираясь на работу, напевать:
   а) да, всегда одну и ту же песню;
   б) да, обычно разные песни;
   в) нет, никогда.

4. В конце собрания задаете ли вы вопросы докладчику:
   а) да, всегда есть о чем спросить;
   б) иногда, когда не согласен с изложенной точкой зрения;
   в) никогда, так как не верю, что одним вопросом можно изменить точку зрения докладчика.

5. После разговора с другом или коллегой случалось ли вам менять точку зрения на данную проблему:
   а) да, довольно часто;

б) иногда;
в) никогда.

6. Когда вы разговариваете с кем-то, кто говорит больше:
а) больше говорите вы;
б) больше говорит ваш собеседник;
в) вы оба говорите поровну.

7. При одинаковой цене что бы вы предпочли купить:
а) книгу;
б) аудиокассету;
в) билет в кино.

8. Коллега хочет поделиться своими проблемами, которые вас не касаются. Что вы подумаете:
а) что потеряли ценное время;
б) что теперь будете иметь на него влияние;
в) что попытаетесь помочь ему.

9. Какая из фраз больше всего подходит к вашей точке зрения:
а) лишь специалист может говорить хорошо по данной проблеме;
б) каждый может обо всем говорить, если умеет хорошо выражать свои мысли;
в) специалисты не всегда хорошие ораторы, чтобы убедительно говорить о проблеме и своих разработках.

10. Если при разговоре смысл слов ускользает от вас, как вы поступите:
а) остановите говорящего и попросите объяснить сказанное;
б) отметите про себя неясное, чтобы спросить об этом в конце разговора;
в) в целом вам всегда ясно.

11. Можете ли вы повторить сообщение или песню, услышанные утром по радио:
а) да, всегда;
б) да, но необходимо время, чтобы припомнить;
в) не знаю.

12. Что вы прежде всего цените у эстрадного певца:

а) голос;

б) внешний вид;

в) не могу вспомнить.

13. Что для вас значит посещение концертов:

а) событие, доставляющее удовольствие;

б) светская обязанность;

в) удовольствие, если исполняют любимые произведения.

14. Кроме вас в гостях еще 5 – 6 человек. Когда вы заводите разговор, то чаще всего бывает, что:

а) вас почти никто не слушает;

б) все умолкают, чтобы выслушать вас;

в) вы не являетесь инициатором разговора.

15. Для того чтобы быть в курсе событий общественной жизни, что вы предпочитаете:

а) смотреть телепередачи;

б) слушать радио;

в) читать газеты.

Подсчитайте сумму баллов по таблице:

Вопрос	Ответ			Вопрос	Ответ		
	а	б	в		а	б	в
1	2	1	3	9	1	2	3
2	3	1	2	10	3	3	1
3	2	3	1	11	3	2	1
4	2	3	1	12	3	1	2
5	2	3	1	13	3	1	2
6	1	2	3	14	2	3	1
7	3	1	2	15	3	3	1
8	1	2	3				

15–20 баллов. Вы с трудом слушаете собеседника. Может быть, вы недооцениваете пользу, которую можно извлечь из разговора для обогащения своих знаний и жизненного опыта.

21–34 балла. Вы — посредственный слушатель. Для вас беседа — не главный источник информации и не основа общения. Вам необходимо слушать больше, чем вы это делаете.

35–45 баллов. Вы обладаете редким качеством — умением слушать и говорить в меру. Разговаривать с вами — одно удовольствие. Ваши собеседники всегда могут почерпнуть у вас что-либо полезное. Вы умеете входить в положение других людей — это чудесная черта характера, которую следует сохранить.

ТЕСТ 3
«КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К КРИТИКЕ?»

Деструктивная критика
подобна почтовым голубям,
которые всегда возвращаются домой.

Д. Карнеги

Одни извлекают из критики пользу, другие ее просто терпят, третьи активно борются с критикующими. Одни считают, что она помогает делу, другие — что мешает. Хотим мы того или нет, но критика присуща каждому коллективу как социальному организму. А как вы относитесь к критике? На этот вопрос вам поможет ответить тест.

Отметьте в каждом вопросе наиболее приемлемый для вас вариант ответа.

1. Считаете ли вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов:
   а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;
   б) критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю;
   в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто.
2. Как вы относитесь к публичной критике:
   а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;
   б) полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку наедине, в кабинете, чем публично, на людях;
   в) предпочитаю «кулуарную критику», т. е. критику «за глаза», вне служебной обстановки или высказываемую в полушутливой форме.

3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство:

а) да, конечно;
б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;
в) можно, но крайне осторожно.

4. Как вы относитесь к самокритике:

а) стараюсь быть объективным к себе и своей службе и если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие;
б) обычно я знаю недостатки в работе своего коллектива и моей лично, но не спешу заниматься самокритикой;
в) заниматься самокритикой не надо, так как всегда есть много охотников покритиковать меня.

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли вы говорить мягко, корректно, тактично, чтобы не задеть личность критикуемого:

а) да, разумеется;
б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем действеннее критика;
в) все зависит от этой самой «личности»: если она уж очень обидчива — учитываю это, а нет — особо не «дипломатничаю».

6. Выступая с критическими замечаниями, стараетесь ли вы «подсластить пилюлю» указанием на положительные моменты в деятельности объекта критики:

а) да, обычно стараюсь;
б) нет, не вижу в этом смысла;
в) если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидчив, тогда стараюсь.

7. Дозируете ли вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую «меру критики»:

а) да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток;

б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;
в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения.

8. Вносите ли вы в ходе критического выступления какие-либо предложения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки:

а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе, поэтому я стараюсь внести какие-то предложения;
б) нет, я полагаю, что главное — обнажить проблему, указать на недостаток, а как их устранять — дело компетентных органов и специалистов;
в) как правило, предпочтительнее конструктивная критика, но если даже и трудно что-либо предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки.

9. Какова обычно ваша первая реакция на критику:

а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места;
б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;
в) обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но если настаивают, не отказываюсь.

10. Какое поведение наиболее характерно для вас при ответе на критику:

а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;
б) прибегаю к методу «защиты от противного», т. е. критикую критикующего;
в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моей» службы), пытаюсь защищаться, отвести критику, указать на смягчающие обстоятельства, виновников происшедшего.

11. Раздражает ли вас критика:

а) да, как правило;
б) не очень;
в) смотря кто и как критикует.

12. Появляется ли у вас чувство неприязни к критикующему вас человеку:

а) да, как правило;
б) нет, крайне редко;
в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.

13. Как вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим вас лицом:

а) как и прежде;
б) стараюсь при случае ответить тем же или ущемить его интересы доступным мне способом;
в) некоторое время «обхожу» этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакт.

14. Как вы относитесь к тем, кто сам себя критикует:

а) считаю их приспособленцами, трусами, угодниками;
б) отношусь нормально;
в) советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Как вы думаете, существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих:

а) да;
б) нет;
в) не знаю.

16. Вопрос-шутка: какое высказывание о критике вам ближе:

а) критика — это лекарство, ее надо уметь применять и принимать;
б) управленческая деятельность — тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк кому не лень;
в) и на критику существует мода.

Определите число набранных вами баллов по шкале оценки ответов:

Вопрос	Количество баллов за ответ		
	а	б	в
1	3	0	2
2	3	1	0
3	3	0	1
4	3	2	1
5	3	1	2
6	2	1	3
7	1	0	3
8	2	1	3
9	1	0	3
10	2	0	1
11	1	2	3
12	1	3	2
13	3	0	3
14	1	2	1
15	3	0	0
16	2	0	1

8—18 баллов. Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитывать некий «комплекс стабильности», то есть чувство уверенности в себе, в правомерности своих

действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств.

19—32 балла. Вы терпимо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, но не переоцениваете, однако, ее значение. Ваше поведение в ролях критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность» — вы редко выходите из себя. В то же время вам не чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

33—46 баллов. Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка вас посещает чувство досады на критику, однако вы это стараетесь скрывать. В критических выступлениях вы не перебарщиваете, не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что вы на своем месте, позволяют вам не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

ТЕСТ 4
«КАКОВ ВАШ САМОКОНТРОЛЬ В ОБЩЕНИИ?»

Перестань говорить тотчас же,
когда заметишь, что раздражаешься
сам или тот, с кем говоришь.

Л. Толстой

Внимательно прочтите десять предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них вы должны оценить как верное или неверное применительно к себе. Если предложение кажется вам верным или преимущественно верным, поставьте рядом с порядковым номером букву «В», если неверным или преимущественно неверным, — букву «Н».

1. Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.
2. Я бы, пожалуй, мог свалять дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я не всегда такой, каким кажусь.

Люди с высоким коммуникативным контролем, по Снайдеру, постоянно следят за собой, хорошо знают, где и как себя вести, управляют выражением своих эмоций. Вместе с тем у них затруднена спонтанность самовыражения, они не любят непрогнозируемых ситуаций. Их позиция: «Я такой, какой я есть в данный момент». Люди с низким коммуникативным контролем более непосредственны и открыты, у них более устойчивое «я», мало подверженное изменениям в различных ситуациях.

Подсчет результатов

По одному очку начисляется за ответ «Н» на 1, 5 и 7-й вопросы и за ответ «В» — на все остальные.

Подсчитайте сумму баллов.

Если вы искренне отвечали на вопросы, то о вас, по-видимому, можно сказать следующее:

0—3 очка. У вас низкий коммуникативный контроль, ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным изменяться в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас «неудобным» в общении по причине вашей прямолинейности.

4—6 очков. У вас средний коммуникативный контроль, вы искренни, но несдержанны в своих эмоциональных проявлениях, не считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

7—10 очков. У вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо ее чувствуете и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

УПРАЖНЕНИЕ-АУТОТРЕНИНГ «РАДОСТЬ ПОЗНАНИЯ»

Перескажите кому-нибудь вычитанную
в книге мысль, и вам ответят, что она не нова.
Спросите тогда: а верна ли эта мысль?
И выяснится, что вот об этом ваш
собеседник не подумал.

Л. Вовенарг

В основе данного упражнения-аутотренинга заложена мудрость афористики.

Афористичность высказываний имеет свои особенности. Постараемся разобраться в этом. Во-первых, чем же отличается афоризм от простого изречения и, во-вторых, почему бывает крайне полезно усомниться в так называемой истинности того или иного афористического высказывания?

Начнем с примера. Почему фраза «Пришел, увидел, победил» — афоризм, а, скажем, фраза «Сел, съел, встал» — не афоризм?

Представляется, что афоризмом может быть короткое высказывание типа «не много, но многое», построенное не столько на своеобразной полифонии смысла или парадоксальности слов, сколько на утверждении, оставляющем в памяти человека сильный, яркий и многозначный «след-образ». Смысл афоризма не только в изящно упакованной компактности сказанного, но и в исключительной запоминаемости. Это во-первых. Во-вторых, именно афоризм, как яркий «след-образ», может активизировать память человека, способствовать кристаллизации уже имеющегося знания, стимулировать познавательную работу творчества.

Постараемся ответить и на второй вопрос: «С какой целью нужно сомневаться в правоте и истинности афористических утверждений?» Начнем с того, что не всякое афористическое суждение истинно. Чтобы убедиться в этом, мы предлагаем любое утверждение в виде афоризма сформулировать с вопросительным знаком. Если читателю удастся «распрямить» данные вопросы, т. е. найти на них ответ, то, на наш взгляд, и будет достигнут максимальный эвристический, познавательный эффект.

Итак, приглашаем читателя ответить на поставленные проблемно-риторические вопросы, почувствовав при этом особый аромат афористичной мудрости.

- Почему, если у человека низкий уровень культуры, у него и достоинств наполовину?
- Что необходимо знать, чтобы сказать все, что нужно, и не больше, чем нужно?
- В каких случаях более предпочтительно, когда тебя просят, чем благодарят?
- Почему порицание за неуспех обычно глушит похвалу за усердие?
- Всегда ли зрители видят больше, чем игрок?
- Почему следует избегать побед над вышестоящими?
- В каких случаях несогласие в чем-либо может восприниматься как оскорбление?
- Почему добрые слова иногда способны заменить отсутствующие дела?
- Что означает высказывание: когда уже невозможно работать напряженнее, необходимо начать работать умнее?
- Почему, желая быть выше людей, необходимо порой ставить себя ниже их?
- Как часто привычка воспринимать просьбы начальника как приказы спасает от многих неприятностей?
- Умный человек найдет выход из любого сложного положения, но почему мудрый в этом положении обычно не оказывается?

- Насколько отрицательным считается недостаток подмечать чужие недостатки?
- Почему того, кто хочет быть во всем правым, как правило, не слушают?
- В какой мере верно то, что культура общения — это своего рода общение культур?
- Почему пороком считается не употребление плохого, а чаще всего злоупотребление хорошим?
- Какой способ возвыситься более предпочтителен: с помощью собственной ловкости или же благодаря чужой глупости?
- Почему все то, что перестает удаваться, перестает и привлекать?
- Почему следует так обдумывать свои замыслы, чтобы даже неудача могла приносить некие выгоды?
- Как часто подчиненный, не успевающий выполнить приказание, спасает репутацию руководителя?
- Что означает, что всякая потеря есть приобретение и всякое приобретение есть потеря? Почему тот, у кого бывают поражения, чаще и побеждает?
- Почему избыток положительных качеств иногда приводит к снижению привлекательности человека?
- Почему тот, кто хочет, делает больше, чем тот, кто может?
- Почему понимание можно считать как бы началом согласия?
- Видеть — легко, почему же предвидеть гораздо труднее?
- Почему, чтобы попасть в глупое положение, иногда достаточно сказать что-то умное?
- Почему тот, кто слишком быстро хочет стать начальником своих начальников, обычно кончает подчиненным своих подчиненных?
- Не для того ли добро должно быть рентабельным, чтобы выдержать конкуренцию со злом?
- Почему хорошо поддаются воспитанию как раз те, кто не нуждается в воспитании?

- Кому свойственно утверждать, что заместитель — это не второй человек, а первый человек на втором месте?
- Почему чем ближе чужое мнение к собственному, тем симпатичнее кажется высказавший его человек?
- Почему чем привлекательнее человек, тем большего сходства взглядов от него ожидают?
- Почему вечные истины, несмотря на то, что они вечные, нуждаются в постоянном напоминании и подтверждении?
- Почему, чтобы быть интересным, нужно быть интересующимся?
- Почему немногие люди способны устоять перед лестью восхищенного внимания?
- Всегда ли уклонение от похвалы является как бы просьбой повторить ее?
- Почему мы так легко забываем свои ошибки, когда они известны лишь нам одним?
- Почему суждения наших недругов о нас бывают ближе к истине, чем наши собственные?
- Почему доводы, до которых человек додумывается сам, обычно убеждают его больше, нежели те, которые пришли в голову другим?
- Почему, лишь завершая какое-либо задуманное творение, мы четко уясняем себе, с чего нам следовало бы начать?
- Всегда ли действия людей являются как бы переводчиками их мыслей?
- Почему в разглашении тайны чаще всего повинен тот, кто доверил ее другим?
- Верно ли, что если люди терпят разговоры о своих пороках, — это лучший признак того, что они исправляются?
- Почему так часто в общении недостающую глубину мысли обычно компенсируют ее длиной?
- Почему тот, кто сам говорит о своих достоинствах, скорее всего смешон, тот же, кто не осознает их, по всей видимости, глуп?

15 — 6424

- Почему многим свойственно считать скромность, пожалуй, самым надежным способом удовлетворить свое тщеславие?
- В какой мере хорошее воспитание способно защитить человека от тех, кто плохо воспитан?
- Почему мастер находить оправдание редко бывает мастером в чем-либо еще?
- Почему многие склонны похвалу давать в долг, а лесть — дарить?
- Почему ненависть слабых бывает менее опасной, нежели их дружба?
- Почему многим людям нравятся подчас даже те похвалы, в правдивость которых они не верят?
- Почему иногда так бывает, что, когда мы шутим, одни смеются вместе с нами, другие же — над нами?
- Сколько человеку необходимо ума, чтобы не казаться смешным?
- Почему, видя себя в других, человек более склонен не столько любить себя, сколько ненавидеть?
- Чем можно объяснить характерное свойство человека — желать все непременно начинать сначала?
- Как часто чрезмерная скромность бывает проявлением скрытой гордости?
- Почему так трудно порой бывает хвалить того, кто действительно достоин похвалы?
- Почему умный человек не только не скажет ничего глупого, но даже и не услышит ничего глупого?
- Почему более предпочтительно обнаруживать свой ум в молчании, нежели в разговоре?
- Почему ничто так не научает, как осознание собственной ошибки?
- Почему, когда вы начинаете говорить с человеком о нем, он склонен слушать вас часами?
- Верно ли, что смех человека есть своего рода физиономия его ума?
- Почему, если кто-либо не отличает вас от других, он как бы наносит вам оскорбление?

- Почему у того, кто мало что делает, часто бывает много помощников?
- Как часто и в каких ситуациях разумное не совпадает с нравственным?
- Почему притворная доброта отталкивает больше, чем откровенная злоба?
- Почему жизнь более эффективно учит тех, кто ее изучает?
- Почему чаще всего тот, кто умеет, — делает, а кто не умеет, — старается учить?
- Почему ложь развращает того, кто ею пользуется, гораздо раньше, чем губит того, против кого она направлена?
- Почему люди больше привязываются к тем, кому сделали добро сами, нежели к тем, кто сделал добро им?
- Почему, привлекая к себе достойных, мы невольно повышаем свою безопасность?
- В какой мере можно утверждать, что совершенство есть знание человека о своем несовершенстве?
- Почему все сложное чаще бывает менее совершенным, чем простое?
- Почему глупец обычно жалуется, что люди плохо знают его, мудрец же, наоборот, — что он не знает людей?
- Каким образом по себе можно познать других?
- Почему осуждают чаще всего то, чего не понимают?
- В каких случаях молчание бывает красноречивым?
- Почему люди хвалят, как правило, то, чему в состоянии подражать?
- Каким образом можно свою речь украсить умом?

  Почему равным обычно не прощают превосходства?
- Почему учить разуму и быть разумным — совсем разные вещи?
- Почему о человеке, который на пути не встретил препятствий, говорят, что он не состоялся?
- Почему хорошо рассуждать о добродетели — еще не значит быть добродетельным?
- Почему мы охотнее признаем свои ошибки в поведении, чем в мышлении?

- В какой мере степень правдивости человека соответствует степени его нравственного совершенства?
- Можно ли считать излишнюю категоричность одной из форм лжи?
- В какой мере сильные, коротко выраженные мысли могут содействовать улучшению жизни?

В завершение сформулируем два пожелания.

1. Если вы слишком быстро находили ответы на поставленные вопросы, постарайтесь вернуться к тексту еще раз. Пожалуйста, не обкрадывайте себя в получении истинного удовольствия от новых мыслей и неожиданных для себя выводов.

2. Пусть мысли, изложенные в этом упражнении, станут вашим капиталом, а мысли, которые возникнут у вас, — процентами на него в виде дивидендов успеха.

ТЕСТОВОЕ ЗАДАНИЕ «ЗАВЕРШИМ МЫСЛЬ»

Истинное красноречие заключается в том, чтобы сказать все, что необходимо, и ничего больше.

Ф. Ларошфуко

В данном упражнении предлагается завершить начатую идею высказывания и «правильно» завершить ее. «Правильными» считаются ответы, которые максимально близки по смыслу и содержанию к ответам, приведенным в конце тестового задания.

Главная цель упражнения — не столько угадать завершающее слово, сколько побудить себя (или другого, если упражнение используется в игровом режиме) думать, включиться в интеллектуально-познавательную деятельность, позволяющую совершенствовать личностные оценочно-прогностические и познавательно-эвристические способности.

1. Чем человек умнее и добрее, тем больше он замечает добра... (в ком?)
2. Хорошими манерами обладает тот, кто наименьшее количество людей ставит... (в какое положение?)
3. Глупые мысли бывают у всякого, только умный... (что делает?)
4. Пожалуй, нет ничего более отвратительного, чем говорить много о... (о ком?)
5. Чем больше мы говорим о своих достоинствах, тем меньше в них... (что делают?)
6. Самое смешное желание — это желание нравиться... (кому?)
7. Необходимо говорить все, что нужно, и не больше, чем... (что?)

8. Тот, кто хочет, делает, как правило, больше, чем тот, кто… (что?)
9. Чаще всего мы стараемся изменить другого, а не… (кого?)
10. Намного легче совершенствовать свои маленькие способности, чем пытаться воссоздать то, что совершенно… (что?)
11. Лучше отказать в просьбе, чем удовлетворить ее… (как?)
12. Мы живем недостаточно долго, чтобы пользоваться уроками собственных… (чего?)
13. Самый лучший вид слова — это, по всей видимости… (что?)
14. Если подозреваешь кого-нибудь во лжи… (что сделай?), что веришь ему; тогда он солжет грубее и попадется. Если же в его словах проскользнула истина, которую он хотел бы скрыть, притворись… (каким?), он выскажет и остальную часть истины.
15. Два уха и один язык даны, оказывается, человеку еще для того, чтобы больше… (что делать?) и меньше… (что делать?)
16. Никогда не бросайся грязью: ты можешь промахнуться мимо цели, но твои руки останутся… (какими?)
17. Желая быть выше людей, необходимо порой ставить себя… (как?)
18. Крайне негативным считается недостаток подмечать чужие… (что?)
19. Очень часто пороком считается не употребление плохого, а злоупотребление… (чем?)
20. Начните говорить с человеком о нем, он готов слушать вас… (как? сколько времени?)
21. Очень важным признаком достижения полного знания человеком, достигшим совершенства, является умение быстро пользоваться этим… (чем?)
22. Кто сознательно считает себя ограниченным, тот, по всей видимости, ближе всего к… (к чему?)
23. Чтобы оценить чье-нибудь качество, надо иметь некоторую долю этого качества и… (в ком?)

24. Тот, кто думает, что может обойтись без других, сильно ошибается; но тот, кто думает, что другие не могут обойтись без него, ошибается... (как?)
25. Не будь у нас недостатков, было бы не так приятно подмечать их... (у кого?)
26. Уметь переносить несовершенство других есть признак высшего... (чего?)
27. Если вы хотите нравиться другим, надо говорить с ними о том, что они любят и что их трогает, избегать споров о вещах, им безразличных, редко задавать вопросы и никогда не давать повода думать, что вы...... (что?)
28. Как только глупый человек похвалит нас, он уже не кажется таким... (каким?)
29. Обращаясь с ближними так, как они того заслуживают, мы делаем их только хуже. Обращаясь же с ними так, как будто они лучше того, что они представляют собой в действительности, мы заставляем их становиться... (какими?)
30. В каждом человеке ровно столько тщеславия, сколько ему недостает... (чего?)
31. Видеть легко, однако предвидеть гораздо... (что?)
32. Чтобы быть интересным, нужно быть... (каким?)
33. Мы легко забываем свои ошибки, когда они известны лишь... (кому?)
34. В разглашении тайны чаще всего повинен тот, кто... (что сделал?)
35. Многим людям свойственно больше раскаиваться в собственных ошибках, нежели их... (что делать?)
36. В общении предпочтительнее обнаруживать свой ум в молчании, нежели в... (чем?)
37. Хорошо рассуждать о добродетели — еще не значит быть... (каким?)
38. Излишнюю категоричность можно считать одной из форм... (чего?)
39. Каждый человек может заблуждаться, но упорствовать в заблуждении может только... (кто?)

40. Нужно иметь большой ум, чтобы не показывать собственного... (чего?)
41. Посредственный человек обычно осуждает все, что превышает его... (что?)
42. Чего вы не понимаете, то, как правило, не принадлежит... (кому?)
43. Величайшая цель образования не столько знание, сколько... (что?)
44. Научись слушать, и ты сможешь извлечь пользу из слов тех, кто говорит... (как?)
45. Самая большая ошибка заключается, видимо, в том, что человек считает себя во всем абсолютно... (каким?)
46. Разумная осторожность человека выражается чаще всего не в том, что он никогда не совершает ошибок, а в том, что он не допускает их... (чего?)
47. Желание высказаться чаще всего бывает сильнее, чем желание чему-нибудь... (что сделать?)
48. Поступки человека — лучшие проводники его... (чего?)
49. Нужно говорить громко, чтобы нас услышали; нужно говорить тихо, чтобы нас... (что сделали?)
50. Полезные истины следует говорить и повторять как можно... (как?)

«Правильные» ответы (максимально близкие по смыслу)

1. В людях
2. Неловкое положение
3. Не высказывает
4. О себе
5. Верят
6. Всем
7. Нужно
8. Может
9. Себя
10. Отсутствует
11. Грубо
12. Ошибок
26. Достоинства
27. Умнее
28. Глупым
29. Лучшими
30. Ума
31. Труднее
32. Интересующимся
33. Нам одним
34. Доверил ее другому
35. Избегать
36. Разговоре
37. Добродетельным

13. Дело
14. Притворись; не верящим
15. Слушать; говорить
16. Грязными
17. Ниже их
18. Недостатки
19. Хорошим
20. Часами
21. Знанием
22. Совершенство
23. В самом себе
24. Еще больше
25. У ближних
38. Лжи
39. Глупец
40. Превосходства
41. Понимание
42. Вам
43. Действие
44. Плохо
45. Безупречным
46. Повторения
47. Научиться
48. Мыслей
49. Послушали
50. Чаще

ТЕМАТИКА СПЕЦКУРСОВ И БИЗНЕС-СЕМИНАРОВ ПО ПРОГРАММЕ

«ПСИХОЛОГИЯ УСПЕХА И ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

> Если вы хотите, чтобы
> жизнь улыбалась вам,
> подарите сначала ей
> хорошее настроение.
>
> *Спиноза*

Спецкурс № 1: «Психология успеха»

Содержание:

- успех с позиции практической психологии;
- основные слагаемые профессионального успеха;
- формула успеха и основные правила его закрепления;
- психологические предпосылки успешной деятельности;
- жизненное кредо преуспевающего человека;
- психологическое лицо человека, «обреченного на успех»;
- принципы успеха и их характеристика.

Получаемые умения и навыки:

- добиваться профессионального успеха в жизни;
- преуспевать с радостью и ощущением счастья.

Спецкурс № 2: «Искусство дарить вдохновение»

Содержание:

- психологическая структура вдохновения;

- основы умения эмпатически заряжать людей оптимизмом и неиссякаемым вдохновением;
- способы как успешно «вдохновляться» самому;
- психотехнология эффектной передачи приобретенного вдохновения окружающим.

Получаемые умения и навыки:

- радоваться жизни и заряжать окружающих людей оптимизмом и особой позитивной энергией;
- успешно «вдохновляться» самому и эффективно «вдохновлять» окружающих.

Спецкурс № 3 : «Наука убеждать»

Содержание:

- эристика как наука и искусство убеждать;
- убеждение как вид психологического воздействия;
- характеристика основных видов убеждения;
- фоновые состояния, способствующие эффективному убеждению;
- психологические приемы внушения в разговоре;
- способы, приемы и техника убеждения.

Получаемые умения и навыки:

- профессионально убеждать деловых партнеров;
- бесконфликтно склонять окружающих к своей точке зрения.

Спецкурс № 4: «Искусство комплимента»

Содержание:

- психологическая сущность комплимента;
- отличие комплимента от лести и похвалы;
- структура и основные правила комплимента;
- основные требования к комплименту;
- типология явных и скрытых комплиментов;
- причины неудачных комплиментов;

- психотехнология использования неотразимых комплиментов в деловых контактах.

Получаемые умения и навыки:

- эффективно общаться с людьми;
- создавать особые доверительные отношения с окружающими.

Спецкурс № 5: «Секреты личного обаяния»

Содержание:

- обаяние как уникальная человеческая одаренность;
- основные слагаемые личного обаяния;
- сферы проявления личного обаяния;
- приемы, вызывающие доверие и располагающие к себе;
- особенности «эмпатического прикосновения» к людям;
- способы «психологического поглаживания» окружающих.

Получаемые умения и навыки:

- располагать к себе деловых партнеров;
- с позитивными намерениями программировать желание окружающих на постоянное сотрудничество с вами.

Спецкурс № 6: «Искусство радоваться жизни»

Содержание:

- методика формирования позитивной самооценки и здорового самоуважения;
- способы создания событий, приносящих радость и удовлетворение;
- приемы позитивного реагирования на стрессовые ситуации и извлечения из них силы;
- техника избавления от навязчивых мыслей и переживаний;

13. Дело
14. Притворись; не верящим
15. Слушать; говорить
16. Грязными
17. Ниже их
18. Недостатки
19. Хорошим
20. Часами
21. Знанием
22. Совершенство
23. В самом себе
24. Еще больше
25. У ближних
38. Лжи
39. Глупец
40. Превосходства
41. Понимание
42. Вам
43. Действие
44. Плохо
45. Безупречным
46. Повторения
47. Научиться
48. Мыслей
49. Послушали
50. Чаще

ТЕМАТИКА СПЕЦКУРСОВ И БИЗНЕС-СЕМИНАРОВ ПО ПРОГРАММЕ

«ПСИХОЛОГИЯ УСПЕХА И ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

Если вы хотите, чтобы
жизнь улыбалась вам,
подарите сначала ей
хорошее настроение.

Спиноза

Спецкурс № 1: «Психология успеха»

Содержание:

- успех с позиции практической психологии;
- основные слагаемые профессионального успеха;
- формула успеха и основные правила его закрепления;
- психологические предпосылки успешной деятельности;
- жизненное кредо преуспевающего человека;
- психологическое лицо человека, «обреченного на успех»;
- принципы успеха и их характеристика.

Получаемые умения и навыки:

- добиваться профессионального успеха в жизни;
- преуспевать с радостью и ощущением счастья.

Спецкурс № 2: «Искусство дарить вдохновение»

Содержание:

- психологическая структура вдохновения;

- основы умения эмпатически заряжать людей оптимизмом и неиссякаемым вдохновением;
- способы как успешно «вдохновляться» самому;
- психотехнология эффектной передачи приобретенного вдохновения окружающим.

Получаемые умения и навыки:

- радоваться жизни и заряжать окружающих людей оптимизмом и особой позитивной энергией;
- успешно «вдохновляться» самому и эффективно «вдохновлять» окружающих.

Спецкурс № 3 : «Наука убеждать»

Содержание:

- эристика как наука и искусство убеждать;
- убеждение как вид психологического воздействия;
- характеристика основных видов убеждения;
- фоновые состояния, способствующие эффективному убеждению;
- психологические приемы внушения в разговоре;
- способы, приемы и техника убеждения.

Получаемые умения и навыки:

- профессионально убеждать деловых партнеров;
- бесконфликтно склонять окружающих к своей точке зрения.

Спецкурс № 4: «Искусство комплимента»

Содержание:

- психологическая сущность комплимента;
- отличие комплимента от лести и похвалы;
- структура и основные правила комплимента;
- основные требования к комплименту;
- типология явных и скрытых комплиментов;
- причины неудачных комплиментов;

- психотехнология использования неотразимых комплиментов в деловых контактах.

Получаемые умения и навыки:

- эффективно общаться с людьми;
- создавать особые доверительные отношения с окружающими.

Спецкурс № 5: «Секреты личного обаяния»

Содержание:

- обаяние как уникальная человеческая одаренность;
- основные слагаемые личного обаяния;
- сферы проявления личного обаяния;
- приемы, вызывающие доверие и располагающие к себе;
- особенности «эмпатического прикосновения» к людям;
- способы «психологического поглаживания» окружающих.

Получаемые умения и навыки:

- располагать к себе деловых партнеров;
- с позитивными намерениями программировать желание окружающих на постоянное сотрудничество с вами.

Спецкурс № 6: «Искусство радоваться жизни»

Содержание:

- методика формирования позитивной самооценки и здорового самоуважения;
- способы создания событий, приносящих радость и удовлетворение;
- приемы позитивного реагирования на стрессовые ситуации и извлечения из них силы;
- техника избавления от навязчивых мыслей и переживаний;

- способы улучшения своего самочувствия, которые помогают с первого раза («внутренняя улыбка», «оздоровительные звуки» и др.);
- формирование способности делить события на приятные и полезные;
- методика общения со своим подсознанием и получения от него любой информации о себе и окружающих людях;
- алгоритм формирования позитивного поведения и доброжелательного отношения к людям;
- искусство любить и быть любимым (любимой), прощать и просить прощения, засыпать и просыпаться с улыбкой.

Получаемые умения и навыки:

- наслаждаться текущим моментом и полноценно жить настоящим;
- извлекать пользу из потерь и умело сотрудничать с неизбежным;
- получать доступ к состояниям уверенности, благополучия, счастья и душевного равновесия.

Спецкурсы предназначены для:

- руководителей и персонала фирм;
- менеджеров различных специальностей, имиджмейкеров;
- психологов, преподавателей, выпускников вузов, а также всех тех, кто хочет овладеть новейшими психотехнологиями саморегуляции и взаимодействия с людьми.

Продолжительность – 3–5 дней (16–20 акад. часов).

Ведут спецкурсы по программе «Психология успеха и эффективного управления» ***Вячеслав, Александр и Владимир Панкратовы.***

Заявки на индивидуальные занятия и консультации, а также корпоративные бизнес-тренинги принимаются по тел./факсу: 492–5512, e-mail: v-pankratov@list.ru.

ВЯЧЕСЛАВ НИКОЛАЕВИЧ ПАНКРАТОВ

РУКОВОДИТЕЛЬ:
Управление общением на 100%

Практическое руководство

Редактор: *Бутенко Г., Илионова Т.*
Компьютерная верстка: *Алина Г.*
Оформление переплета: *Зотова Н.*
Корректор: *Чаркова Н.*

Сдано в набор 10.04.2006. Подписано в печать 10.06.2006.
Формат 60 × 90/16. Бумага газетная.
Печать офсетная. Печ. л. 15.
Тираж 4000 экз. Заказ № 6424.

ООО «ПСИХОТЕРАПИЯ»:
129337, Москва, ул. Красная сосна, д. 24.
Тел./факс: (495) 188 – 1932, 247 – 8572, (901) 712 – 3381
E-mail: dkglena@rol.ru или kristinevl@narod.ru

ОТДЕЛ ОПТОВЫХ ПРОДАЖ:
(901) 712 – 3381, (495) 247 – 8572

www.optbook.narod.ru

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО ордена «Знак Почета»
«Смоленская областная типография им. В. И. Смирнова».
214000, г. Смоленск, проспект им. Ю. Гагарина, 2.

ИНСТИТУТ ПСИХОТЕРАПИИ И КЛИНИЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ

Свидетельство о гос. аккредитации № 25-2014 от 20.07.2005 г.
Гос. лицензия МО РФ № 169357 от 25.07.2005 г.

http://www.psyinst.ru; E-mail: psyinst@psyinst.ru
☎☎/факс: 8499-978-6465; 8499-978-4579; 8499-978-9469 (10–20 час.)
127055 г. Москва, ул. Новолесная, д. 6 «Б», стр. 1, метро Менделеевская

НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНСТИТУТА

ПОСЛЕДИПЛОМНОЕ ОБУЧЕНИЕ ВРАЧЕЙ И ПСИХОЛОГОВ С ВЫДАЧЕЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ДИПЛОМОВ И СВИДЕТЕЛЬСТВ

Подробная информация на сайте http://www.psyinst.ru

Краткосрочные семинары и тренинги по различным направлениям психотерапии.

Сертификационные циклы по психотерапии, наркологии.

Первичная специализация (профессиональная переподготовка) по психотерапии, психиатрии, наркологии для врачей; **ординатура** по психотерапии для врачей.

Последипломная очная, очно-заочная и вечерняя переподготовка психологов, педагогов-психологов, бакалавров психологии, студентов 4, 5-го курсов факультетов психологии (параллельно с основным обучением) **по специальности «Клиническая психология»** для работы в системе здравоохранения и частной практики (1080 часов).

Переподготовка по клинической психологии с углубленной специализацией:

- по коррекции **зависимого поведения и созависимостей** (1224 часов)
- **«семейный психолог»** (подготовка по семейной, перинатальной, детской и подростковой психотерапии, коррекции интимных отношений и сексуальных расстройств – 1800 часов)
- **по детской и подростковой** психотерапии и психологической коррекции (1224 час.)
- по психотерапии и коррекции **постстрессовых расстройств и кризисных состояний** (1260 часов);
- по коррекции **психосоматических расстройств** (1150 часов)
- по выбранному 1-му или 2-м **направлениям психотерапии** из 12-ти предложенных в Институте *см. ниже* (1080–1440 часов)

Последипломная специализация для врачей и психологов (720 часов)

- **по психотерапии зависимого поведения и созависимостей**
- **по психотерапии постстрессовых расстройств и кризисных состояний**
- **по специальности «семейный психотерапевт»** (подготовка по семейной, перинатальной, детской и подростковой психотерапии, коррекции интимных отношений и сексуальных расстройств)
- **по детской и подростковой психотерапии**

Выездные семинары и циклы усовершенствования в Вашем регионе

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ И ПСИХОТЕРАПЕВТИЧЕСКАЯ ПОМОЩЬ ВЗРОСЛЫМ И ДЕТЯМ

Подробная информация на сайте http://www.psygrad.ru

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ !!!
НОМЕРА ТЕЛЕФОНОВ ИНСТИТУТА СТАЛИ 10-ЗНАЧНЫМИ:
8499-978-6465, 8499-978-4579; 8499-978-9469
Звонок по Москве бесплатный

ИНСТИТУТ ПСИХОТЕРАПИИ И КЛИНИЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ

ИНСТИТУТ ПСИХОТЕРАПИИ И КЛИНИЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ

http://www.optbook.narod.ru; E-mail: dkglena@rol.ru
☎☎/факс: (495) 188-1932; 247-8572; 8-901-712-3381

КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСТВА

ИНСТИТУТА ПСИХОТЕРАПИИ

ВЫ МОЖЕТЕ КУПИТЬ

ВО ВСЕХ ВЕДУЩИХ КНИЖНЫХ МАГАЗИНАХ

или в киоске Института
по адресу: Москва, ул. Новолесная, д. 6-Б,
2-й этаж (метро Менделеевская).

ПОЗНАКОМИТЬСЯ
С КНИЖНЫМИ НОВИНКАМИ
МОЖНО НА САЙТЕ

//www.optbook.narod.ru

ПРИГЛАШАЕМ АВТОРОВ
К СОТРУДНИЧЕСТВУ

☎☎/факс: (495) 188–1932; 247–8572 (10–17 час.)

E-mail: dkglena@rol.ru или kristinevl@narod.ru

Почтовый адрес:
129337, Москва, а/я 70, «Психотерапия»

glena@rol.ru
901-712-3381

ИНАХ

). 6-Б,
ия).

.ru

17 час.)

d.ru

»

Психология успеха

ПАНКРАТОВ Вячеслав Николаевич – практикующий социальный психолог, психоаналитик, психотерапевт, профессор, член-корреспондент Международной академии акмеологических наук и Международной академии психологических наук.

Автор 18 книг и пособий по проблемам саморегуляции и совершенствованию коммуникативной культуры руководителя.

Проводит бизнес-семинары и тренинги по авторской программе «Психология успеха и эффективного управления», позволяющей сформировать имидж жизнерадостного преуспевающего человека.

В книге вы найдете исчерпывающие ответы на вопросы о том:

– как профессионально выслушать собеседника, услышать и понять его;
– как искусно критиковать людей и при этом не вызвать у них раздражение и антипатию;
– как овладеть искусством комплимента и расположить к себе деловых партнеров;
– как настроить людей на позитивное сотрудничество;
– как «умно» отступить, чтобы победить, и тактично «уйти», чтобы остаться;
– как деликатно убеждать и как добиться лучшего взаимопонимания с людьми.

Эта книга НЕ ДЛЯ ВСЕХ.

Эта КНИГА ДЛЯ КАЖДОГО, кто хочет эффективно управлять общением.

ISBN 5-903182-04-6
9 785903 182046

ИНСТИТУТ ПСИХОТЕРАПИИ
✉ 129337, Москва, а/я 70
☎/факс (095) 188–1932,
(495) 24

КНИЖНЫЙ МАГАЗИН МОСКВА
903182=04=6 201 (015) 2408
нкратов.Руководитель:управл
2232892
157.00

В. Н. Панкратов РУководитель: управление общением на 100%